



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## STRATEGICKÝ ROZVOJ ZNAČKY

STRATEGIC BRAND DEVELOPMENT

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dana Laníková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2019

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Dana Laníková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Strategický rozvoj značky

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy dle potřeby

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavní cíl práce je navrhnout přístup ke strategickému rozvoji značky podniku. Cílem teoretické části je vymezení konceptu značky odpovídajícího potřebám a charakteru zvoleného podniku. Výstupem analytické části je zhodnocení interních a externích faktorů ovlivňujících rozvoj značky a vymezení potenciálu pro jeho rozvoj. Cílem návrhové části je vymezení souboru opatření podporujících rozvoj značky, včetně postupu jejich realizace a jejich zhodnocení z hlediska předpokladů realizace a potenciálních přínosů.

### Základní literární prameny:

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip. Marketing Management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

TAYLOR, David. Brand management: budování značky od vize k cíli. Brno: Computer Press, 2007, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

ZICH, R. Koncepce úspěšuschopnosti Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN: 978-80-7204-818- 2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRACT**

The diploma thesis focuses on brand development of a chosen company in Olomouc, a sweet and coffee shop called Zmrzlinárium Café Centro, that specializes in fabrication and sale of ice cream. On theoretical bases this thesis analyses outside and inside environment of the coffee shop and evaluates its current situation. Analysing competitors, customers, suppliers and supplements, there is defined the brand positioning on the market of coffee shops and sweet shops in Olomouc and surrounding area. Analysing brand identity there are detected competitive and risk areas in the field of further development of the brand, which are then incorporated into proposals of solving the brand concept in order to support its competitiveness in future.

## **ABSTRAKT**

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou rozvoje značky zvoleného podniku, kterým je olomoucká cukrárna a kavárna Zmrzlinárium Café Centro, která se specializuje na výrobu a prodej zmrzliny. Na základě teoretických poznatků je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí kavárny a zhodnocena současná situace kavárny. Analýzou konkurentů, zákazníků, dodavatelů a substitutů je určena stávající pozice značky na trhu kaváren a cukráren v Olomouci a blízkém okolí. Analýzou identity značky jsou odhaleny konkurenceschopné a rizikové oblasti v rámci dalšího rozvoje značky, které jsou zapracovány do návrhů řešení konceptu značky na podporu její konkurenceschopnosti do budoucna.

## **KEYWORDS**

brand, brand identity, brand value, brand development, strategy, customers, competition

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

značka, identita značky, hodnota značky, rozvoj značky, strategie, zákazníci, konkurence

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

LANÍKOVÁ, Dana. *Strategický rozvoj značky* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119964>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

Bc. Dana Laníková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a trpělivost během vedení mé diplomové práce. Poděkování patří také Lukáši Rábovi, majiteli Zmrzlinária Café Centro za poskytnuté informace a mým blízkým za morální podporu.

## **OBSAH**

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
1.1    Trh.....	14
1.1.1    Definice trhu, rozsah trhu .....	14
1.1.2    Rozdělení trhů.....	15
1.1.3    Spotřebitelské trhy .....	15
1.1.4    Segmentace trhu.....	16
1.1.5    Specifika trhu kaváren a cukráren .....	18
1.2    Zákazníci .....	18
1.2.1    Budování a zvětšování zákaznické základny .....	19
1.2.2    Určení důležitých zákazníků.....	20
1.2.3    Proč jsou pro podnik zákazníci důležití? .....	20
1.2.4    Specifika zákazníků kaváren a cukráren.....	21
1.3    Konkurence .....	21
1.3.1    Průmyslové pojetí konkurence.....	22
1.3.2    Tržní pojetí konkurence .....	23
1.3.3    Specifika konkurentů na trhu kaváren a cukráren .....	24
1.4    Konkurenční prostředí.....	25
1.5    Konkurenční strategie a konkurenční výhoda.....	26
1.5.1    Konkurenční strategie .....	26
1.5.2    Konkurenční výhoda.....	27
1.5.3    Volba strategie pro rozvoj značky .....	29
1.6    Značka .....	30
1.6.1    Význam značky.....	31
1.6.2    Prvky značky.....	31
1.6.3    Hodnota značky .....	32



1.6.4	Branding.....	35
1.6.5	Interní branding.....	36
1.7	Identita značky .....	37
1.7.1	Přístupy k identitě značky.....	37
1.7.2	Struktura identity značky.....	39
1.7.3	Koncept Brand Prism.....	40
1.8	Identita značky dle Ko Floora.....	42
1.8.1	Positioning .....	43
1.8.2	Osobnost značky .....	45
1.8.3	Komunikace značky.....	45
1.8.4	Vnímání značky .....	46
1.9	Shrnutí teoretických východisek práce .....	47
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	48
2.1	Seznámení se Zmrzlináriem Café Centro .....	48
2.1.1	Základní údaje o podniku .....	48
2.1.2	Příběh Zmrzlinária Café Centro.....	49
2.1.3	Cíl majitele Zmrzlinária Café Centro .....	49
2.1.4	Provozovna Zmrzlinária Café Centro .....	50
2.2	Dotazníkové šetření.....	51
2.3	Analýza vnějšího prostředí.....	52
2.3.1	Makroprostředí Zmrzlinária Café Centro .....	52
2.3.2	Okolní prostředí .....	57
2.3.3	Trh zmrzliny .....	66
2.4	Analýza vnitřního prostředí.....	68
2.4.1	Produkty a služby.....	68
2.4.2	Cenová politika .....	70
2.4.3	Způsob prodeje .....	71
2.4.4	Organizační struktura, personál .....	71
2.4.5	Reklama, propagace, komunikace .....	73

2.5	Analýza značky Zmrzlinárium Café Centro .....	74
2.5.1	Prvky značky.....	74
2.5.2	Poslání a vize .....	76
2.5.3	Hodnota značky .....	77
2.5.4	Identita značky dle Ko Floora.....	78
2.5.5	Koncept Brand Prism.....	84
2.6	Shrnutí analytické části .....	85
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	87
3.1	Název.....	87
3.2	Poslání a vize.....	88
3.2.1	Poslání.....	88
3.2.2	Vize.....	88
3.2.3	Doporučení.....	88
3.3	Nový koncept Brand Prism identity značky.....	89
3.4	Positioning.....	90
3.4.1	Doporučení pro rozsah produktů .....	90
3.4.2	Doporučení pro vybavení kavárny.....	91
3.5	Osobnost.....	92
3.6	Komunikace .....	92
3.6.1	Komunikace uvnitř provozovny .....	92
3.6.2	Komunikace navenek.....	93
3.7	Návrh na zvýšení návštěvnosti v zimní sezóně.....	95
3.8	Shrnutí návrhové části.....	95
4	ZÁVĚR .....	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104
	PŘÍLOHY.....	105

## ÚVOD

„*Být, či nebýt?*“ Být vidět. Být rozpoznatelný. Být vyhledávaný. Být navštěvovaný. Být něčím výjimečný. Být vybraný. „*To je to, oč tu běží!*“, řečeno slovy klasika. Obdobné cíle své značky si pokládá pravděpodobně každý podnikatel nebo živnostník. Sportovní terminologií jsou to vzdálené mety, kterých ne každý dosáhne a cesta k nim zahrnuje mnoho kroků. Souhrnně se tyto kroky dají nazvat strategie budování značky.

Obecně platí, že cílem podnikání je dosahovat zisku a zvyšovat hodnotu podniku. S tím bude určitě každý souhlasit. Ale je podnikání skutečně jen o tom? Byla by dlouhodobě úspěšná byť i velká firma, která by se snažila při podnikání jen na všem získat a nic by sama neinvestovala? Z dlouhodobého hlediska pravděpodobně ne. Proto musí pracovat na budování svého dobrého jména, své značky a svým zákazníkům něco dávat, aby se k ní rádi vraceli. Platí to jak pro výrobce, tak pro poskytovatele služeb. A právě kavárny a cukrárny v sobě obě kategorie spojují. Pokud svou práci dělají dobře, zákazník odchází spokojený a rád se znovu vrátí.

Ne všechny podniky tohoto charakteru se i přes dobře odváděnou práci na trhu udrží. Čím to je? V České republice vidíme, že ročně vzniknou desítky nových kaváren na místě jiných, které nebyly úspěšné. Trh kaváren a cukráren je velice živý. Je to způsobeno jejich charakterem, dobou, zákazníky. Vše je v pohybu, lidé vyžadují změnu, chtějí se bavit, chtějí relaxovat, chtějí si splnit vše, na co mají chuť, co je právě napadne. Svým chováním chtějí vyjádřit, kdo jsou a chtějí to dát vědět i svému okolí. Proto je důležité, aby každá nová kavárna nebo cukrárna nabídla svým potenciálním zákazníkům něco nového, něco výjimečného. Může to být zaměření kavárny, způsob obsluhy, design, show. Pro zákazníka musí být návštěva kavárny výjimečný zážitek, aby o ní lidé rádi mluvili a šířili její dobré jméno sami.

K tomu může podniku pomoci dobře nastavená strategie rozvoje značky, jak se pokusíme ukázat v této práci. Analyzovanou značkou je Zmrzlinárium Café Centro, malá kavárna, která se nachází v samotném „srdci Moravy“, v Olomouci. Je na trhu teprve krátce, od května 2017, přesto už si získala své příznivce, především díky kvalitní zmrzlině vlastní výroby. Jaká bude její budoucnost? Jakou strategii zvolí? A udrží si zákazníky? To ukáže teprve čas.

# **CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout přístup ke strategickému rozvoji značky olomoucké kavárny a cukrárny Zmrzlinárium Café Centro, která se specializuje na výrobu a prodej prvotřídní kopečkové zmrzliny, nanuků, pralinek a dortů dle vlastních receptur.

Dílčím cílem v rámci teoretické části práce je vymezit teoretický rámec pro definování tržního prostředí, okolních vlivů, konkurence a zákazníků podniku a vymezit koncept značky odpovídající potřebám provozu cukráren a kaváren a potažmo výroby potravinářských produktů v malém rozsahu.

Dílčím cílem analytické části práce je zhodnotit za pomoci teoretických poznatků externí a interní faktory, které ovlivňují další rozvoj značky podniku, definovat identitu značky a vymezit její umístění v rámci sledovaného trhu. Na základě provedené analýzy je cílem vyvodit konkurenceschopné faktory pro rozvoj značky a vymezit jakým problémům může čelit.

Dílčím cílem návrhové části diplomové práce je vymezení souboru opatření podporujících rozvoj značky a jejich zhodnocení z hlediska předpokladů realizace a potenciálních přínosů pro Zmrzlinárium Café Centro.

## **Metody a postupy zpracování**

V teoretické části práce budou vymezeny dosavadní poznatky v oblasti strategického rozvoje značky, na základě nichž bude prováděna analýza značky zvoleného podniku. Nejprve bude definován trh a tržní prostředí, dále zákazníci, konkurence, konkurenční prostředí a možné strategie v něm. Bude vysvětleno co je to značka, jakou má pro podnik a zákazníka hodnotu, v čem spočívá její identita, která bude zkoumána z pohledu různých autorů. V rámci identity značky bude vymezen positioning, osobnost a komunikace značky.

V analytické části bude nejdříve krátce představena analyzovaná kavárna, uvedeny základní informace o ní a principy jejího fungování, aby měl čtenář lepší představu o zkoumané problematice. Následně bude provedena analýza vnějšího prostředí, v níž

budou zkoumány vlivy na působnost kavárny z pohledu makroekonomického, tedy vnější vlivy politické, ekonomické, sociální či environmentální, které podnikatel nemůže ovlivnit a vlivy okolního prostředí, do kterého už zasahovat aspoň částečně může. Tím jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé, stávající i noví konkurenti a vliv substitutů. Následně bude analyzováno vnitřní prostředí kavárny, její umístění, organizační struktura, personál, produkty a služby, cenová politika, propagace a komunikace a značka samotná. Bude popsáno aktuální nastavení značky a vymezena její pozice na trhu.

Data pro analytickou část budou získávána kombinací prostého pozorování, z informací dostupných na Internetu, z hloubkových rozhovorů s majitelem kavárny a dotazníkovým šetřením a průběžně využívána v rámci analýzy jednotlivých oblastí. Výsledky dotazníkového šetření budou navíc shrnuty v samostatné příloze práce, kde bude vždy za otázkou z dotazníku následovat tabulka s četnostmi jednotlivých odpovědí a jejich grafické znázornění. Závěrem budou identifikovány výzvy pro rozvoj značky, příležitosti pro její udržení a problémy k řešení.

Na základě závěrů provedené analýzy bude v návrhové části nabídnuto řešení, jak by mohl majitel do budoucna řešit koncept značky Zmrzlinárium Café Centro, aby podpořil konkurenceschopnost značky, potažmo kavárny do budoucna.

## **Harmonogram vypracování DP**

únor 2019 – upřesnění tématu práce, stanovené hlavního a dílčích cílů práce

březen 2019 – zpracování teoretické části práce

duben 2019 – zpracování analytické části práce – sumarizace informací o kavárně, analýza vnějšího a vnitřního prostředí kavárny, analýza značky, provedení dotazníkového šetření u zákazníků a hloubkových rozhovorů s majitelem kavárny

do 8. května 2019 – zpracování návrhové části práce

do 10. května 2019 – finalizace diplomové práce

12. května 2019 – termín pro odevzdání diplomové práce

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

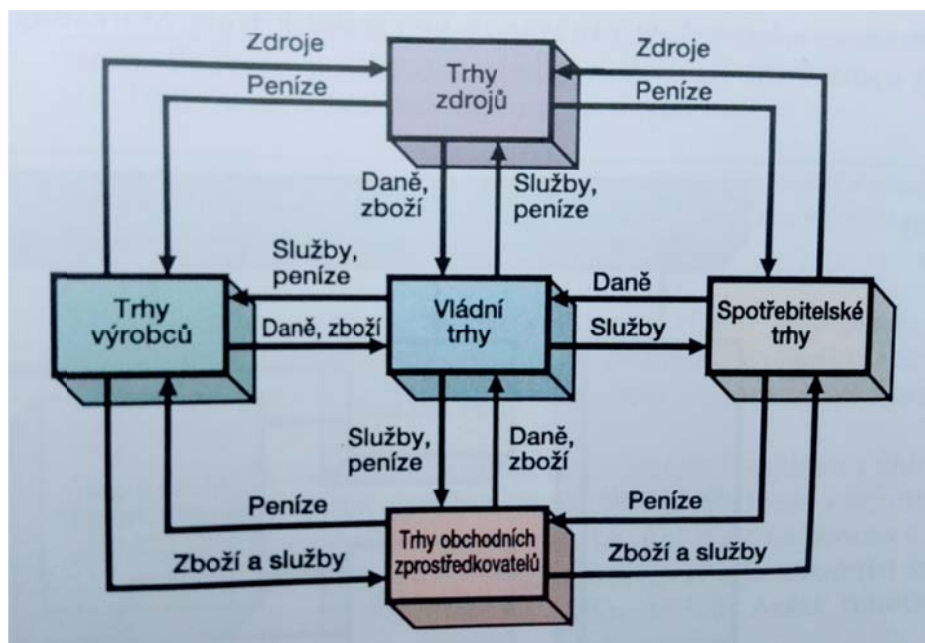
## 1.1 Trh

### 1.1.1 Definice trhu, rozsah trhu

Původně se pod pojmem *trh* rozumělo místo, na kterém se shromažďovali kupující a prodávající, aby provedli směnu svého zboží. Z pohledu ekonomů je to trochu jinak, termínem *trh* označují „*soubor kupujících a prodávajících, kteří provádějí transakci určitého výrobku nebo třídy výrobků*“ (1, s. 9). Tak vznikají např. trhy nemovitostí, trh s uhlím atp. Obecně platí, že trh je prostor, kde dochází ke směně výrobků a služeb, nebo též prostředí, kde dochází ke střetu nabídky s poptávkou. Kotler (1, s. 9) tuto definici dále rozšiřuje: „*Trh se skládá ze všech potenciálních zákazníků sdílejících zvláštní potřebu nebo požadavek, kteří by mohli být ochotni a schopni se účastnit směny, aby uspokojili tuto potřebu či požadavek.*“ Tato definice nám později pomůže definovat zákazníky na zvoleném trhu. Keller (2, s. 149) navíc definici trhu doplňuje o další rozměr – o zdroj krytí potřeb. Je to tedy: „soustava všech aktuálních a potenciálních kupujících, kteří mají dostatečný zájem, příjem a přístup k produktu“. Jsou to tedy všichni spotřebitelé, kteří jsou dostatečně motivovaní, mají tu příležitost a jsou schopni nákupu.

Kotler (1, s. 10) dále uvádí, že pro obchodníky znamenají *trhy* různá seskupení zákazníků. Hovoří se o *tržích potřeb* (např. trh lidí, kteří hledají prestiž), *tržích výrobku* (např. trh počítačů), *demografických tržích* (členění zákazníků dle věku) a *geografických tržích* (např. italský trh). Pojem je možné také dále rozšířit na uskupení lidí, kteří nejsou zákazníky, ale kterým lze nalézt společnou charakteristiku, např. trh voličů či trh dárců krve.

Jednotlivé trhy nejsou autonomní, naopak jsou vzájemně propojené a dochází mezi nimi k tokům, viz Obrázek č. 1: Struktura toků (**Zdroj: 1, s. 9**). Výrobci jsou v podstatě na trhu zdrojů (trh surovin, trh pracovních sil, peněžní trhy), nakupují zdroje, přetvářejí je ve zboží a služby a prodávají dále zprostředkovatelům nebo konečným spotřebitelům. Zákazníci nabízejí svou práci, za tu dostávají peněžní příjem a za ten pak nakupují zmiňované zboží a služby. Zde vstupuje na trh vláda, která uvedené trhy zdaňuje, ale také zde nakupuje a „prodává“ veřejné služby (1, s. 10).



Obrázek č. 1: Struktura toků (Zdroj: 1, s. 9)

### 1.1.2 Rozdělení trhů

Na rozdělení trhů se můžeme dívat ze dvou pohledů. Jedním je členění trhů *dle odvětví*. Odvětvím zde rozumíme souhrn firem, které produkují produkty, které jsou blízkými substituty. Úzká zaměnitelnost může být brána z pohledu produktu, procesu či geografických hranic (3, s. 5). Takto můžeme například vymezit trh cukrářských a pekařských výrobků, který souvisí s předmětem této práce. Dalším trhem by mohl být trh kávy a čaje, trh alkoholických a nealkoholických nápojů nebo zobecněně odvětví potravinářství, pohostinství, trh kaváren a cukráren.

*Podle vlastníka zdrojů* pak můžeme trhy členit na spotřebitelské, trhy organizací, průmyslové trhy a státní. Pro účely této práce je významný trh spotřebitelů, proto se na něj i více zaměříme v jedné z následujících podkapitol.

### 1.1.3 Spotřebitelské trhy

Na *spotřebitelském trhu* je velké množství kupujících a ti se od sebe liší. Proto není možné, aby firmy připravily jednotný (*hromadný*) *marketingový program* pro všechny spotřebitele. Není ale ani možní připravit v rámci spotřebitelského trhu marketingový program pro každého spotřebitele zvlášť. Výhodné je proto hledat nějaké společné znaky u nakupujících a rozdělit tak trh na více segmentů dle specifických požadavků jednotlivých skupin spotřebitelů. Pak už je možné použít *cílený marketing*.

Pokud by prodávající rozdělil trh podle více znaků, začal by se pohybovat od tržních segmentů k *tržním výklenkům*. (1, s. 281) Na konkrétním příkladu cukráren by to vypadalo takto: tržním segmentem je velká část trhu cukráren a kaváren – např. kupující s vyšším příjmem, který miluje zmrzlinu a dopřává si ji hlavně v cukrárnách. Tržní výklenek je menší, odštěpený segment, např. kupující s vyšším příjmem, který miluje zmrzlinu, dopřává si ji v cukrárnách a záleží mu na kvalitě použitých surovin. Výklenkem je pak specializovaná kavárna/cukrárna na výrobu a prodej zmrzliny z kvalitních surovin od prověřených dodavatelů.

Dalšími z možných způsobů členění trhů je např. *dle preferencí* – zda jsou homogenní (všichni zákazníci mají, dá se říci, stejné potřeby), difúzní (preferenze zákazníků se velmi liší, výrobek je proto potřeba nastavit tak, aby se minimalizoval nesoulad, tedy někde ve středu mezi preferencemi) či shlukové (jedná se o přirozené tržní segmenty). (1, s. 281)

Při segmentaci nesmíme zapomenout ani na možnost členění *dle reakcí zákazníků* na výrobek či službu, resp. způsob jejího poskytování – např. v podobě věrnosti, příležitosti užití, značky. Výzkumníci pak zjišťují, zda se liší zákazníci, co požadují kvalitní zmrzlinu od těch, co ji chtějí především za nízkou cenu v oblasti rysů demografických, psychografických a geografických (1, s. 286).

Nejčastější je však dle odborníků členění *podle charakteristik* zákazníků, jak ukazuje následující podkapitola.

#### **1.1.4 Segmentace trhu**

Segmentace trhu je popisována v mnoha publikacích. Velmi přehledně ji zpracovali jak Kotler v roce 1995 (1, s. 287) tak o více než dvacet let později Karlíček (4, s. 113). Princip segmentace se nezměnil, ale během let přibýly sledované proměnné, které mají vliv na segmentaci spotřebních trhů. Buď přestaly být tabu (např. sexuální orientace) nebo nově vznikly (např. segmentace na základě aktuální lokality).

##### **1.1.4.1 Demografická segmentace**

PROMĚNNÉ: věk, pohlaví, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, příjem, povolání, vzdělání, náboženství, rasa, národnost, sexuální orientace



Je to nejužívanější a nejvýznamnější skupina kritérií, která se užívají pro segmentaci zákazníků, proto ji uvádíme jako první. Nejběžněji se v rámci demografické segmentace setkáváme s členěním dle věku a pohlaví. Například v prodejnách s oděvy je běžně oblečení rozděleno na sekci *pro děti* (dále pak pro chlapce a dívky) a *dospělé* (dále pak na dámské a pánské). Neméně důležitým segmentačním kritériem je příjem. Téměř ve všech kategoriích produktů lze nalézt jak výrobky za nízkou cenu tak za cenu prémiovou. Pohybují se tedy na určité škále (1, s. 287).

#### **1.1.4.2 Geografická segmentace**

PROMĚNNÉ: oblast, světadíl, stát, velikost okresu, velikost města, hustota obyvatel, podnebí

V rámci geografické segmentace je trh rozdělen na geografické jednotky, jak je uvedeno v proměnných. Využívají ji zejména firmy, které podnikají na mezinárodních trzích. Ale ne jen ony. Významné jsou také regiony, města. Karlíček (4, s. 115) výčet doplňuje o *segmentaci na základě aktuální lokality*. V rámci tohoto přístupu jsou využívány neustále zdokonalované chytré telefony, pomocí nichž je možná zaslat např. v době, kdy je malá návštěvnost aktuální nabídku kavárny či kulturního zařízení potenciálnímu zákazníkovi, který se nachází v nejbližším okolí. Kapacita takového zařízení se pak může rychle naplnit (1, s. 288).

#### **1.1.4.3 Psychografická segmentace**

PROMĚNNÉ: sociální třída, životní styl, osobnost

Psychografická segmentace nabývá v posledních letech stále víc na významu. Lidé rádi dávají najevo, jaký vyznávají životní styl a tak je pro marketéry snazší na tyto zákazníky zacílit a pomáhat jim jejich styl tvořit. Má to význam zejména pro výrobky vyšších cenových kategorií, ale je možné aplikovat obdobným způsobem i na „nižší řady“. Tato segmentace je hojně využívána v zábavním průmyslu, co se týká „zážitkových“ volnočasových aktivit – wellness, tandemové seskoky padákem, brunch v kavárnách atp (4, s. 116).

#### **1.1.4.4 Behaviorální segmentace**

PROMĚNNÉ: příležitost, užitky, uživatelský status, míra používání, status věrnosti, loajalita ke značce, stupeň připravenosti, postoj k výrobku či službě

Jedná se o členění trhu dle chování zákazníků ve vztahu k produktu. Nejvýznamnějším kritériem je očekávaný užitek. Zákazníci jsou rozčleněni dle důvodů, ze kterých užívají daný produkt. V případě kaváren za jakým účelem tam chodí – kvůli kávě, chuťovému zážitku, prostředí, příjemné obsluze, atp. Míra užívání je zde také významná. Například stálým a častým zákazníkům už může být v kavárně rezervováno jejich oblíbené místo v obvyklém čase (1. s. 288).

Rovněž je důležité sledovat loajalitu zákazníka ke značce. Zákazníky daného segmentu pak dělíme na *loajální* (kupují výhradně danou značku), *pasivně loajální* (značku nakupují spíše ze zvyku než z přesvědčení), *nerozhodnutí* (nepreferují žádnou značku, nakupují podle aktuálních cen) a řekneme *nerrelevantní* (jsou to např. lidé loajální ke konkurenci nebo v dané kategorii vůbec nenakupují). (1, s. 288)

### **1.1.5 Specifika trhu kaváren a cukráren**

Pro trh kaváren a cukráren platí, že se jedná o odvětví, u kterého vyjma zákonů a vyhlášek prakticky neexistují bariéry vstupu. Stačí si vymyslet podnikatelský plán, založit živnost, vyřídit potřebná oprávnění, najít vhodnou provozovnu, tu vybavit, vybrat personál a začít podnikat. Na druhou stranu tím, že je vstup do odvětví tak snadný, existuje velké množství konkurentů, trh se snadno přesytí a zisk nebývá vysoký. Často se stává, že jak rychle kavárny a cukrárny vzniknou, tak také zaniknou, protože jejich majitelé dopředu nezváží všechna rizika. Buď nepřišli s ničím novým, co by zákazníky opravdu oslovilo, nebo zvolili špatnou lokalitu, nevěnovali dostatek prostředků na vytvoření jedinečného prostředí, chybně zvolili koncept své provozovny, špatně spočítali finanční náročnost, aj., jak uvádí Adéla Machová na blogu pražírny kávy DOS MUNDOS v Praze (5).

Kromě zmiňovaných zákonů a vyhlášek musí provozovatel dodržovat také bezpečnostní předpisy v rámci požární ochrany a hygienické předpisy. Podrobněji bude uvedeno v analytické části v rámci zkoumání vnějších vlivů.

## **1.2 Zákazníci**

Zákazníkem může být kdokoliv v závislosti na tom, na jakém trhu se pohybujeme. Kotler (1, s. 144) rozlišuje pět trhů, a na nich níže uvedené kategorie zákazníků:

- *Spotřebitelské trhy* – zákazníci jsou převážně *jednotlivci a domácnosti*. Charakteristickým rysem já nákup zboží a služeb pouze pro osobní potřebu. Na těchto trzích se budeme pohybovat i v rámci této práce.
- *Průmyslové trhy* – zákazníci jsou *organizace*, které nakupují zboží a služby, aby vyráběly vlastní výrobky nebo mohli poskytovat dále své služby a to za účelem dosažení zisku.
- *Překupnické trhy* – zákazníci jsou organizace, oproti předchozí kategorii ale nepřidávají výrobku či službě žádnou hodnotu, pouze je přeprodejí dál.
- *Vládní a nevýdělečné trhy* – zákazníci jsou *vládní a nevýdělečné agentury*, které nakupují zboží a služby za účelem zabezpečení veřejné služby nikoliv za účelem zisku. Nakoupené zboží a služby adekvátně poskytnou těm, kdo je potřebují.
- *Mezinárodní trhy* – zákazníci jsou všichni kupující, kteří se nacházejí za hranicemi daného státu. Mohou jimi být zahraniční spotřebitelé a domácnosti, výrobci, organizace, překupníci i vlády.

### 1.2.1 Budování a zvětšování zákaznické základny

Je přirozené, že zákaznická základna se v průběhu času mění, někteří zákazníci odcházejí, jiní naopak přicházejí. V oblasti pohostinství, provozu kaváren a cukráren to platí dvojnásob. Stačí jedna „nespokojená návštěva“ a zákazník už nemusí znovu přijít. Uspokojit svou potřebu (hlad, žízeň, chuť na něco dobrého) ale potřebuje nadále, proto využije nabídky konkurence. Dle Sharpa (6, s. 46) lze budovat zákaznickou základnu třemi způsoby: lepším udržením zákazníků, jejich získáním nebo kombinací obojího.

Sharp (6, s. 48) dále uvádí, že „*míra odchodů (odchodovost) zákazníků je v podstatě funkcí jejího tržního podílu a kategorie, ve které se nachází. U všech konkurenčních značek je víceméně stejná.*“ Množství odchodících zákazníků závisí především na tom, o kolik jich podnik může přijít. Tedy nemůže přijít o více zákazníků, než kolik jich ve skutečnosti má. Je tedy logické, že větší značky ztrácejí více zákazníků. Ale pokud bychom analyzovali míru odchodů, pak je tato u větších značek naopak menší než u méně významných značek.

### 1.2.2 Určení důležitých zákazníků

Na spotřebních trzích je důležitý každý zákazník. Autoři široké škály publikací v oblasti managementu a marketingu se shodují, že je potřeba o zákazníky pečovat a komunikovat s nimi vhodnými prostředky, aby firmy snadněji zjistily jejich potřeby (co a kdy chtějí nakupovat, v jaké kvalitě, v jakém balení, za jaké ceny, jak se rozhodují apod.) a dokázaly je lépe uspokojit (odpovídající nabídkou, cenami, způsobem prodeje, servisem a dalšími službami).

Nejdůležitější je tedy *spokojený zákazník*. A co spokojený zákazník firmě přinese? Kotler (1, s. 19) uvádí, že *spokojený zákazník*:

- „ 1. *Kupuje znovu.*
- 2. *Hovoří s ostatními o firmě příznivě.*
- 3. *Věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a reklamě.*
- 4. *Kupuje si od stejné firmy jiné výrobky.* “

A to je přesně to, co každá značka potřebuje, aby byla úspěšná.

### 1.2.3 Proč jsou pro podnik zákazníci důležití?

Jako první se nabízí odpověď, že jsou zdrojem příjmů pro podnik. To skutečně platí. Ale není to jejich jediný přínos. V provozu kaváren a cukráren je to zvláště patrné. Zákazníci sdělováním svých požadavků a potřeb dávají prostřednictvím obsluhy majiteli takového zařízení najevo, o co mají zájem, za co chtějí své peníze utratit a jaká nabídka by je přilákala, jakou formou bude lepší nabídku prezentovat, jaké ceny stanovit a jaké další služby poskytovat (7, s. 10). Pomáhají tak spoluutvářet nabídku, která lépe vyhovuje zákazníkům a přináší tak vyšší zisk.

Pro každé zařízení v oblasti gastronomie je důležité mít spokojené zákazníky. Ti pak dle Kotlera (1, s. 19. a 20) hrají klíčovou roli v oblasti získávání nových zákazníků. Uvádí, že pokud je zákazník spokojený, poví o své zkušenosti obvykle třem lidem. Může tedy potenciálně přivést tři nové zákazníky a Ti pokud budou spokojeni, až devět nových zákazníků, atd. Pokud má ale naopak špatnou zkušenost, má potřebu si „postěžovat“ až u 11 dalších osob, což, pokud by měl tu sílu sdělení, může do budoucna odradit až desítky zákazníků. Jiná situace ale nastává, pokud je zákazníkovi příčina nespokojenosti neprodleně kompenzována (např. rychle

vyřízenou reklamací, novou porcí. Obvykle se pak „pochlubí“ až pěti dalším, jak dobře byla situace vyřešena, že byl nakonec spokojený a pro podnik to může být naopak přínosem. Z toho vyplývá, že zákazník by měl být vždy na prvním místě a i v dnešní době platí známé Baťovo motto: „*Náš zákazník, náš pán.*“

#### **1.2.4 Specifika zákazníků kaváren a cukráren**

Jak už bylo zmíněno výše, zákazníci nakupují výrobky a služby firem proto, že chtějí uspokojit své potřeby. To platí i na trhu kaváren a cukráren, potažmo pohostinství. Motivačním prvkem pro návštěvu takového zařízení a „nákup“ je pro ně primárně žízeň, hlad a chuť. Dle Maslowovy pyramidy potřeb (8) jsou žízeň a hlad základní lidské potřeby, které člověk nezbytně musí uspokojovat.

Prvotně jíme a pijeme proto, abychom přežili. Protože se ale společnost od dob Pravěku značně vyvinula, už nejde jen to sníst a vypít cokoli, abychom zahnali hlad. Zohledňujeme chuť. Podle toho si zákazník vybírá, zda svou potřebu uspokojí snědením něčeho menšího v kavárně, nebo si zajde na „pořádné jídlo“ do restaurace. Vybírá si, jestli si dá obyčejnou „hospodskou kávu“ nebo si zajde na opravdu kvalitní kávu do kavárny, atd.

Pokud zná zákazník tržní nabídku kaváren a cukráren, zohledňuje mimo potřeby uspokojit hlad, žízeň a chuť i další motivační faktory. Jsou jimi vzdálenost kavárny/cukrárny, prostředí, obsazenost, poskytované služby, počasí a další.

### **1.3 Konkurence**

Žádnému podniku nestačí znát pouze své zákazníky, je potřeba mít přehled také o konkurenci. Podle Kotlera (1, s. 237) můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurentů:

- *V nejužším pojetí* - firmy, které nabízejí obdobné výrobky za podobné ceny stejné skupině zákazníků. Např. prodej chleba v různých pekárnách v rámci jednoho města. Cena se příliš neliší. V případě kaváren a cukráren tedy pouze ty, které mají obdobnou jedinečnou nabídku jako zkoumaná kavárna.
- *V širším pojetí* firmy, které vyrábějí podobné výrobky v různých třídách. Např. pro plnicí pera Parker budou konkurentem nejen značky v obdobné třídě, ale i v třídách nižších, třeba Pilot.

- *V ještě širším pojetí* mohou být za konkurenty považovány všechny firmy, které nabízejí podobnou službu - výrobci pastelek, tužek, kříd, voskovek, vodových barev či temper.
- *V nejširším pojetí* je konkurentem každý, kdo soupeří o tytéž zákaznickovy peníze. Pro pera Parker to budou tedy i např. výrobci psacích strojů, počítačů a mobilů.

Kotler dále dělí konkurenci podle průmyslového pohledu a tržního pohledu.

### 1.3.1 Průmyslové pojetí konkurence

„*Průmysl je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou snadno schopny vzájemně se nahrazovat.*“ (1, s. 237). Jsou to tedy výrobky s vysokou elasticitou poptávky. Jestliže tedy cena jednoho výrobku výrazně vzroste (uvažujme kávu) a současně se zvýší poptávka po výrobku druhém (uvažujme čaj), pak jsou výrobky substituty.

Kotler (1, s. 237) upozorňuje, že poptávka a nabídka ovlivňují strukturu odvětví a ta pak chování odvětví při vývoji výrobků, stanovování cen a volbě reklamní strategie. Dále pak uvádí, že mezi faktory ovlivňující strukturu průmyslu patří počet prodejců (jeden, dva nebo více) a stupeň diferenciací (homogenní nebo vysoce diferenciovaná nabídka). Struktura průmyslu se pak dělí na:

- *ryzí monopolie* – v dané oblasti nebo zemi existuje pouze jediná firma, která nabízí určitý produkt. Pokud není monopol regulován, může si dovolit vysoké ceny, malou nabídku služeb a i tak bude mít dostatek zákazníků, protože nebudou mít jinou volbu.
- *ryzí oligopolie* – existuje několik firem, které nabízejí totožný výrobek (např. nafta). Je tedy možné konkurovat pouze cenou, případně pak minimalizací nákladů.
- *diferencovaná oligopolie* – několik firem nabízí výrobky, které se částečně liší (např. jízdní kola). Výrobky plní stejnou funkci, ale liší se kvalitou, vlastnostmi.
- *monopolistická konkurence* – velké množství konkurenčních firem, které jsou schopny alespoň částečně nebo zcela odlišit své služby od ostatních (restaurace, kadeřnictví)
- *dokonalá konkurence* – tvoří ji velké množství subjektů, které nabízejí téměř shodný výrobek či služby. Není zde možná diferenciací, cenový boj ani reklama.

Jedinou cestou mimořádného zisku je snížení nákladů na výrobu či prodej. Toto odvětví v podstatě spadá pod monopolistickou soutěž.

V rámci průmyslového odvětví existují určité bariéry vstupu, ty ale závisí na zvoleném odvětví. Např. není složité otevřít novou restauraci, kavárnu či cukrárnu, ale je obtížné zahájit výrobu specializovaných lékařských přístrojů.

### **1.3.2 Tržní pojetí konkurence**

V rámci tržního pojetí konkurence se firmy zaměřují na širší rámec konkurentů než jen na výrobce shodných výrobků a poskytovatele stejných služeb. Kotler (1, s. 240) toto pojetí vysvětluje na uspokojování stejných potřeb zákazníků různými prostředky. Kotler dále uvádí, že nejvhodnější způsob jak identifikovat konkurenci je provést tržní analýzu průmyslu pomocí mapy tržního bojiště. Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se zaměřují na stejný trh a neodlišují se v použité strategii. Ale pozor, i konkurenti s odlišnou strategií mohou cílit na stejnou skupinu zákazníků, proto je třeba, aby zákazník jasně rozpoznal rozdíl v nabídce.

Tržní pojetí konkurence je složitější problematika, proto firmu vybízí k přípravě dlouhodobějších strategických marketingových plánů. Ty by měly dle Kotlera (1, s. 241) obsahovat následující kroky:

- *Identifikace silných a slabých konkurentů* – je potřeba prozkoumat zvolený segment trhu a nalézt silné konkurenty, se kterými bude docházet „k boji“. Slabí konkurenti nejsou pro firmu ohrožením, spíše naopak.
- *Identifikace strategií konkurentů* – u rozpoznaných silných konkurentů, je potřeba zjistit jejich strategie z hlediska různých kritérií jako je rozsah sortimentu, výrobní náklady, úroveň služeb či prodejní ceny.
- *Odhalení cílů konkurence* – je potřeba zjistit, o co konkurent usiluje a jaký k tomu má stimul, abychom dokázali odhadnout jeho budoucí reakce na konkurenční útok nebo rozpoznat zavčas jeho snahu o expanzi.
- *Odhad silných a slabých stránek konkurence* – spočívá ve sběru informací o konkurentech, v oblasti prodeje, podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, obratu peněz, nových investic a využití kapacit. Ne všechny tyto informace je však snadné získat. Je proto dobré se dotazovat i zákazníků.

- *Odhad pravděpodobné reakce konkurenta* – je možné udělat na základě znalosti konkurentových cílů, předností a slabit. Podle způsobu reakce se pak rozlišují čtyři skupiny konkurentů: 1. *laxní konkurenti* (reagují pomalu nebo nevýrazně, pravděpodobně předpokládají vysokou loajalitu zákazníků), 2. *vybíraví konkurenti* (reagují pouze na některé formy útoku, je potřeba identifikovat na které), 3. *konkurenti tygři* (reaguje rychle a důrazně na zásadní změnu na trhu) a 4. *scholastičtí konkurenti* (reagují nepředvídatelně, podle situace).
- *Tvorba informačního systému (IS)* – je pro každý podnik nezbytná, aby měla ucelený přehled o konkurenci. V IS se provádí analýza získaných dat a jejich vyhodnocení. Na základě získaných výsledků je pak třeba provádět příslušné kroky a zpětně je pak vyhodnotit.
- *Výběr konkurentů pro útok* – firma strategicky volí na koho ze svých konkurentů v rámci jednotlivých skupin konkurence zaútočit: *silní* vs. *slabí* konkurenti, *blízcí* vs. *vzdálení* konkurenti a *dobří* vs. *špatní* konkurenti.
- *Neopomíjet orientaci na zákazníka* – byla by chyba, kdyby se firma orientovala pouze na konkurenci, mohla by se začít příliš soustředit na soutěžení a zapomenout na zákazníka, pro kterého vše dělá.

### 1.3.3 Specifika konkurentů na trhu kaváren a cukráren

V oblasti trhu kaváren a cukráren je zvláště vhodné uplatnit metodiku, kterou doporučuje ve své publikaci Kotler (1, s. 145). Principem je *dívat se na problematiku pohledem zákazníka*. Zákazníci potřebují uspokojit v první řadě své základní potřeby, tedy zahnat žízeň a hlad. Ale to jde ruku v ruce s chutí a dalšími proměnnými: aktuální náladou, místem, kde se momentálně nacházejí, množstvím času, které mají k uspokojení své potřeby a zda tuto potřebu mají sami nebo ji s někým sdílejí. Zákazníci nechtějí pouze uspokojit své potřeby, ale také naplnit své smysly. Návštěva kavárny či cukrárny je pro ně rovněž chvíle pro odpočinek či prožitek – chuťový nebo ve formě příjemného prostředí, obsluhy a poskytovaných služeb.

Zákazník si pokládá otázku: „*Co chci jíst, abych zahnal svůj malý hlad? Mám chuť na něco slanejšího nebo sladkého?*“ Předpokládejme, že odpoví sladkého. V takovém případě se jedná o **konkurenci druhů**. Tatáž potřeba může být uspokojena různými základními způsoby. Dále se ptá: „*Co si tedy dám?* Něco sladkého upečeného, sušenku,



mraženou sladkost, ovoce? Zde už se jedná o **konkurenci forem**. Řekněme, že se rozhodne pro dort. Pak přemýšlí: „*Kam si na něj zajdu?*“ V tuto chvíli už zákazník volí konkrétní kavárnu nebo cukrárnu a jedná se o **konkurenci značek**. Vybírá tu, která v daný okamžik nejlépe uspokojí jeho potřebu (1, s. 145).

Existují ale samozřejmě i zákazníci, kteří vždy hledají pouze tu nejlevnější variantu, jak uspokojit svou potřebu. Pak hovoříme o **cenové konkurenci**. Vyskytuje se však i v kombinaci s výše uvedenými druhy konkurence, protože cena je neoddělitelnou součástí každého produktu. Konkurencí kaváren a cukráren v tuto chvíli tedy nejsou jen ostatní kavárny a cukrárny, ale také restaurace, bistra, pekárny a prodejny s potravinami (1, s. 145).

## 1.4 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí zahrnuje všechny firmy, které působí na daném trhu. Kotler (1, s. 145) říká, že každý konkurent „*musí být identifikován, sledován a poražen lepší taktikou*“. Tím je stanoven princip konkurenceschopnosti.

Porter (3, s. 3) provádí širší analýzu konkurenčního prostředí, říká, že relevantní prostředí trhu je rozsáhlé, zahrnuje sociální a ekonomické vlivy. Ty působí na všechny firmy v odvětví a je jen na nich jak se s nimi vyrovnají. Tato schopnost je pro firmu klíčová a tvoří její konkurenční výhodu.

Porter dále uvádí (3, s. 3), že *úroveň konkurence v odvětví závisí na „pěti základních konkurenčních silách*. V současné době se užívá označení **Porterova analýza pěti sil**. Jsou jimi:

- **stávající konkurenti** v odvětví (dochází k soupeření mezi existujícími firmami),
- **noví konkurenti** (hrozí, že do odvětví vstoupí nové firmy),
- **odběratelé** (zákazníci mají vyjednávací vliv, mohou ovlivnit nabídku),
- **dodavatelé** (mají vyjednávací vliv, mohou klást podmínky, zvyšovat ceny vstupů),
- **substituty** (hrozba ze strany substitučních výrobků a služeb, které mohou nahradit nebo alespoň zastínit ty „naše“).

Společné působení uvedených sil pak určuje potenciál konečného zisku v odvětví, který se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu (3, s. 3).

## 1.5 Konkurenční strategie a konkurenční výhoda

Horáková (9, s. 11) ve své publikaci upozorňuje na historickou nejednoznačnost významu slova *strategie*, proto je potřeba ho objasnit. Termín *strategie* pochází z řečtiny a dá se volně přeložit jako „umění velitele, generála“. Obchodníci si podle Horákové dříve význam tohoto slova vykládali jako „schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality“. Tento výraz může být zaměňován také s anglickým pojmem *strategem*, který má sice stejný slovní základ, ale znamená „válečnou lest, trik nebo úskok“. Obecně se strategie dá chápat jako určité schéma postupu, které naznačuje, jak za aktuálních podmínek dosáhnout vytýčených cílů. Je to soubor možných kroků a činností, které jsou prováděny s vědomím, že nikdy není možné odhadnout všechny budoucí podmínky a proto není možné identifikovat všechna rizika, která mohou v tomto případě pro značku nastat a jaké jejich postoupením mohou nastat důsledky, ať už pozitivní nebo negativní.

### 1.5.1 Konkurenční strategie

Problematikou konkurenční strategie se ve své publikaci intenzivně zabývá Porter, který doslova uvádí: „**Konkurenční strategie** zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Každá taková strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, pravidel tvořených etickými normami a veřejnou politikou.“ (3, s. VI.) Je tedy vždy potřeba sledovat vztah podniku s vnějším prostředím, s vnějšími vlivy.

Jak Porter shrnuje dosavadní poznatky v oblasti konkurenční strategie, je důležité, aby byla strategie dána explicitně, tzn. podnik si musí přesně vymezit své cíle – v oblasti růstu zisku, podílu na trhu, způsobu uspokojování požadavků zákazníků apod. a stanovit zásady, jak bude konkurovat – výrokově, cenově, apod. a dosahovat stanovených cílů (3, s. XII). V rámci stanovení konkurenční strategie je pak třeba sledovat vnější faktory v podobě změn v odvětví a možných rizik – technických a ekonomických a vnitřní faktory – osobní hodnoty klíčových osob v rámci realizace strategie a současně silné a slabé stránky podniku.

Porter (3, s. 35) uvádí **tři obecné strategie**:

1. *prvenství v celkových nákladech*,
2. *diferenciace*,
3. *soustředění pozornosti*.

**Strategie prvenství v celkových nákladech** se zaměřuje na minimalizaci celkových nákladů zavedením efektivnějších výrobních zařízení a postupů, využíváním předchozích zkušeností a poznatků v oboru, kontrolou režijních nákladů či důsledným plánováním. Nezbytné je také minimalizovat náklady na výzkum a vývoj, služby, prodej a propagaci. Nízké náklady firmě přinášejí nadprůměrné výnosy a výhodu oproti konkurenci, že stále dosahuje zisku, i když se odvětví přestává dařit. Nízké náklady znamenají výhodu v soutěži s konkurencí, ochranu proti vlivným odběratelům, kteří mají sílu tlačit ceny dolů (3, s. 35).

**Strategie diferenciace** cílí na produkt, účelem je odlišit produkt nebo nabízenou službu firmy od ostatních natolik, že to bude přijímáno v rámci celého odvětví jako něco zcela jedinečného. Diferenciace může mít mnoho forem – design výrobku, image značky, použitá technologie, vlastnosti výrobku, servis poskytovaný zákazníkům, prodejní síť, a jiné způsoby. Diferenciace je určitou ochranou proti pěti konkurenčním silám. Není možné sice získat nejnížší náklady, ale je možné konkurovat značkou, které jsou zákazníci věrní a přinášejí tak firmě větší zisk. Naopak ale může diferenciace tvořit bariéru pro získání velkého tržního podílu např. zdánlivostí exkluzivity. Firma tedy musí být silná v oblasti marketingu (3, s. 35).

**Strategie soustředění pozornosti** obnáší zaměření se na vybranou skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo na trh z pohledu geografického umístění. Tato strategie předpokládá, že dokáže zvolený segment obsloužit lépe než konkurence. Výsledkem pak je diferenciace (pokud firma slouží svému cíli lépe než ostatní), dosažení nižších nákladů nebo kombinace obojího (3, s. 35).

### **1.5.2 Konkurenční výhoda**

Konkurenční strategie a konkurenční výhoda spolu podle Portera (10, s. 150) přímo souvisí. Aby mohlo být dosaženo konkurenční výhody, je třeba aplikovat v podniku některou z konkurenčních strategií uvedených výše.

- Použitím *strategie nízkých nákladů* získá firma výhodu oproti konkurenci – i při stejných prodejních cenách dosahuje vyššího zisku. Nezíská si tím však stálé zákazníky, ale přiláká tu skupinu zákazníků, pro niž je důležitá co nejnižší cena.
- Při využití *strategie diferenciacce*, tedy odlišení se od konkurentů něčím, co je pro zákazníky cenné, co pro ně má hodnotu, získá firma výhodu stálých zákazníků bez ohledu na to, zda v čase rostou ceny jejích produktů.
- Porter (10, s. 152) upozorňuje, že hodnota vzniká kdekoli v rámci *hodnotového řetězce*. Je potřeba tuto hodnotu pro zákazníky odhalit, zaměřit se na ni a dlouhodobě si ji uchovat, aby ji nepřevzali konkurenti. Tím vznikají další konkurenční výhody.
- Konkurenční výhodu lze získat také ve spojení s *použitými technologiemi*. Tím je podle Portera (10, s. 206) míněna metodika veškerých zavedených postupů v rámci firmy od řízení vstupních operací (technologie dopravy materiálu, manipulace s ním, skladování) přes výrobu a provoz (technologie výrobní, manipulace s materiálem, balení, údržby, testování), řízení výstupních operací (technologie výrobků, balení) až po marketing a prodej (technologie propagačních a reklamních prostředků a technologie informačního systému) a servisní služby.
- Strategické výhody vyplývají také z *existence konkurentů* (10, s. 246). Mohou absorbovat výkyvy v poptávce, zvyšovat možnost diferenciacce, obsluhovat nepřitažlivé segmenty zvyšovat poptávku v segmentu nebo odrazovat od vstupu do odvětví. „Dobří konkurenti pak podporují dobrý obraz daného odvětví v očích veřejnosti.“ (10, s. 255)
- Využití *komplementárních výrobků* je také jednou z možností, jak získat konkurenční výhodu. Komplementary jsou doplňkové výrobky, které se používají společně s výrobkem daného odvětví. Vzájemně podporují prodej a jsou vazebním prvkem mezi odvětvími. Jednou z možností, jak je využít je provázání výrobku s komplementem a prodej za jednotnou cenu. (10, s. 485) Příkladem v kavárně může být nové spojení káva a kopeček zmrzliny za jednu cenu 60 Kč (místo 45 Kč za kávu a 25 Kč za zmrzlinu, dohromady tedy 70 Kč).

### 1.5.3 Volba strategie pro rozvoj značky

Dle Kotlera (11, s. 411) má firma pět možností jakou volit strategii značky. Jsou jimi tyto:

- *rozpoznání výrokové řady,*
- *rozšíření (přenášení) značky,*
- *multiznačková strategie,*
- *strategie nových značek,*
- *strategie spojování značek.*

Jednotlivé strategie pro rozvoj značky budou popsány v následujících pěti oddílech.

#### **Rozpínání výrokové řady**

Při rozpínání výrokové řady výrobce ponechává stejnou kategorii výrobků, ale rozšíří ji o další produkty, které mají nové vlastnosti, ať už velikost, chuť, vůni, použité ingredience, způsob balení, atp. Značkové jméno se tak rozšíří. Např. když výrobce jogurtů Florian, Olma a.s. rozšíří klasickou nabídku jogurtů o sezonní novinky dle aktuálně dozrávajícího ovoce nebo před Vánoci typické příchutě jako skořice, vaječný koňak atd.

Nebo může začít výrobce prodávat současně své produkty i pod jinou značkou. Např. když známý výrobce jogurtů prodává své jogurty i pod značkou některého ze supermarketů (v ČR typicky Billa nebo Albert) - kvalita zůstává stejná, ale zákazník získá nižší cenu.

#### **Rozšíření (přenášení) značky**

V rámci strategie rozšíření, resp. přenášení značky dochází k tomu, že výrobce použije jméno již existující značky na zcela novou kategorii produktů, které nemají s původním nic společného. Například cukrář se rozhodne, že nebude vyrábět už jen tradiční a zákazníky oblíbené dorty, zákusky a zmrzlinu, ale začne péct i pizzu. Pokud by se jeho cukrářská výroba jmenovala např. *Nejsladší dorty*, pak v případě, že by značku rozšířil o pizzu, zákazník by mohl být zmatený, zda bude pizza vůbec dobrá, jestli nebude sladká. Hrozilo by zde riziko ohrožení dobrého jména značky či ztráty povědomí o značce.

### **Multiznačková strategie**

V rámci multiznačkové strategie použije firma pro stejnou kategorii produktů nové značkové jméno. Tato strategie je využívána zejména tehdy, pokud chce výrobce zdůraznit některé vlastnosti produktu, nebo oslovit nové zákazníky, kteří mají pro nákup jinou motivaci než ti stávající. Hrozí zde riziko, že se značka příliš „roztříští“, každá z nových značek může získat pouze omezený podíl na trhu a dokonce ani nemusí být zisková.

### **Strategie nových značek**

Jedná se o použití nové značky pro novou kategorii produktů. Tato strategie se využívá zejména tehdy, pokud je pro nový produkt stávající značkové jméno nevhodné.

### **Strategie spojování značek**

U této strategie dochází ke spojení dvou nebo více známých značek v jednu. Obě strany předpokládají přínos takového spojení a cítí jistotu v posílení zájmu zákazníků o nákup takových značek. Toto spojení může nastat například spojením hlavního produktu a jeho komponent. Hrozí zde ale riziko ztráty identity značky.

Keller (2, s. 21) ve své publikaci uvádí, že strategické řízení značky v sobě zahrnuje především činnosti související s vytvořením a následnou implementací marketingových programů a činnosti pro budování, měření a řízení hodnoty značky.

## **1.6 Značka**

Autoři Keller (2) či Healey (12) se shodují, že slovo *značka*, anglicky *brand* pochází ze starého norského výrazu *brandr*, což v překladu znamená *vypálit*. V minulosti a vlastně i v dnešní době se značky či cejchy využívaly ke značkování zvířat ze stáda, které patřilo jednomu majiteli. Značka se dá též, jak cituje Keller (2, s. 33) Americkou marketingovou asociací (American Marketing Association, AMA), definovat jako: *„jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“*. Healey (12, s. 10) naopak říká, že pojetí značky je širší, značka existuje zejména ve vědomí zákazníků a shoduje se se svou pověstí. Jinými slovy značka je to, co si o ní myslí její zákazník. Je *„nositelkou určitého významu“* (4, s. 129).

Je třeba si uvědomit, že lidské vnímání funguje tak, že každý nový objekt je podvědomě srovnáván s tím, co už jsme někdy viděli a podobá se mu. Lidské vzpomínky se však nikdy plně neshodují s původními objekty, jsou určitým způsobem zjednodušené, proto se mluví o tzv. schématech, v případě osob o stereotypech (4, s. 130). Například pod růžovou barvou si většina lidí představí, že je „sladká“ proto je ideální ji použít v logu cukrárny – láká na „mlsání“. Růžová zmrzlina bude určitě sladká a dobrá.

### 1.6.1 Význam značky

K jakému účelu se značky využívají? Z pohledu spotřebitelů představují silné značky především *garanci kvality*. Značky také *zvyšují užitek z produktu*. Jinými slovy produkt se díky nim stává více „atraktivní“ pro zákazníka. Značky také zákazníkům pomáhají *s orientací v produktových kategoriích* a usnadňují nákupní rozhodování a tím snižují náklady spojené s výběrem produktu (4, s. 131, 2, s. 39).

Z pohledu firem je přínos značek patrný zejména v tom, že pokud je jejich značka hodnotná, mohou za své produkty požadovat vyšší cenu než konkurence (4, s. 131). Přináší tedy konkurenční výhodu. To je v dnešní době patrné zejména na trhu chytrých mobilních telefonů, viz značky Apple či Samsung. Značka vysílá signál zákazníkům o úrovni kvality výrobku (2, s. 39).

### 1.6.2 Prvky značky

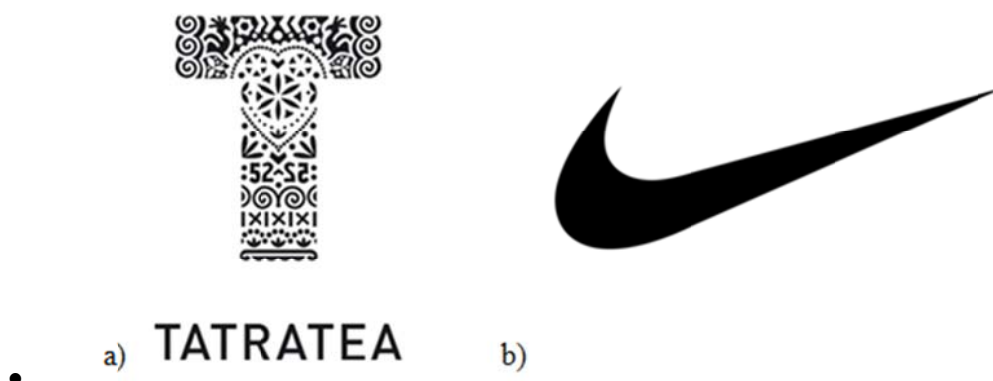
Základními prvky značky jsou v pořadí, jak uvádí Karlíček (4, s. 130):

- **Název** – určité slovní vyjádření, které obvykle vyjadřuje význam, který značka nese. Název by měl být snadno vyslovitelný a dobře zapamatovatelný. V případě, že má firma mezinárodní působnost, měla by zvažovat i jednoznačnost významu v jazycích, kterými se na zvolených trzích hovoří.

Např.: TATRATEA – Tatranský čaj, likér pocházející ze slovenských Tater, vyráběný na bázi bylinného čaje s různým obsahem alkoholu od 17 do 72 %, viz Obrázek č. 2: a) Ukázka použití názvu a loga na značce TATRATEA (**Zdroj: 13**)  
b) Ukázka známého a výrazného loga značky Nike (**Zdroj: 14**). Název splňuje všechny shora uvedené atributy.

- **Logo** – neboli grafické znázornění – vyznačuje se zvoleným fontem písma, velikostí a doprovodnými symboly. Ty mohou být někdy dokonce známější,

výraznější, než samotný název – např. logo značky Nike, viz Obrázek č. 2: a) Ukázka použití názvu a loga na značce TATRATEA (Zdroj: 13) b) Ukázka známého a výrazného loga značky Nike (Zdroj: 14).



Obrázek č. 2: a) Ukázka použití názvu a loga na značce TATRATEA (Zdroj: 13)  
b) Ukázka známého a výrazného loga značky Nike (Zdroj: 14)

- **Barva** – některé značky bývají vyloženě spojovány s barvou. Například v ČR známý mobilní operátor T-Mobile používá barvu magenta.
- **Slogan** - výraz pochází ze skotsko-galského výrazu „*sluagh-ghairm*“, v překladu bojový pokřik. Slogan je tedy krátké slovní spojení, které má za úkol zdůraznit hlavní aspekty značky. Například firma NIKE používá slogan „Just do it“.
- **Znělka** – neboli „*jingle*“ se může stát známou, pokud je v reklamě dlouhodobě využívána. Je to zpravidla nějaký rytmický zvuk nebo akord, který zachytí posluchačovu pozornost. Např. Znělka zmrzlinářských vozů Family Frost.
- **Maskoti** – zpravidla nějaká postavička, která symbolizuje daný produkt. Např. králíček Azurit nebo postavička Michelin.
- **Hudba** – např. hudební spot na finanční půjčku Kamali: „s Kamali jsme vyráli, tak na co bysme čekali...“ (15)
- **Design** – např. dnes už dá se říct legendární mobil Nokia 3310 – silueta telefonu v různých modifikacích bývá dodnes využívána jako piktogram pro zákaz telefonování v prostorách budov

### 1.6.3 Hodnota značky

Karlíček (4, s. 133) uvádí, že: „*měřítkem hodnoty značky je ochota zákazníků platit za produkt dané značky více peněz, než by zaplatil za produkty konkurenčních značek*“. Keller (2, s. 178) vymezuje základní hodnoty značky a říká, že jsou to „*soustavy*



*abstraktních asociací (vlastností a přínosů) které charakterizují pět až deset nejdůležitějších aspektů či dimenzí značky“* a mohou sloužit jako základ strategie značky. Z definic uváděných v publikacích Karlíčka či Kellera vyplývá, že hodnota značky vyjádřená finančně je v absolutní hodnotě rozdíl mezi cenou za jakou se prodává stejný typ výrobku (plní stejnou funkci, vypadá velice podobně, pravděpodobně je i ve stejné kvalitě, ale je od jiného výrobce, který není tak významný) a cenou, kterou je zákazník ochoten zaplatit za značkový produkt, tedy pokud to zjednodušíme na to, že má produkt na sobě známé logo. To je pro zákazníka nejčastěji zárukou kvality nebo přináší prestiž a má tedy hodnotu.

#### **1.6.3.1 Hodnota značky z pohledu organizace**

K identifikaci základních hodnot značky Keller (2, s. 178) užívá **mentální mapy**. Jsou to všechny nejvýznamnější asociace, které značku charakterizují a znázorněné reakce zákazníků značky. Tyto mapy mají odrážet jak je značka ve skutečnosti vnímána spotřebiteli a dá se v nich najít **základ positioningu značky**. Minimum charakteristik, které jsou dle významu seskupeny do kategorií, je 3 – 5, maximum 12 – 15.

Aaker (16, s. 8) a Karlíček (4, s. 133) tuto definici považují za nedostatečnou, rozšiřují ji a shodně uvádějí, že hodnotu značky určují tato dílčí aktiva: *znalost jména značky, vnímaná kvalita, věrnost značce a asociace spojené se značkou*. Karlíček navíc doplňuje *ochotu značku doporučit*.

**Znalost jména značky** v sobě zahrnuje jednak *úroveň rozpoznání značky* a také *míru vybavení značky*. Úroveň rozpoznání je podle Karlíčka myšlena schopnost cílové skupiny zaznamenat značku a její produkty na trhu a spojit si ji s příslušnou produktovou kategorií. Princip míry vybavení značky je opačný, znamená schopnost zákazníka vybavit si značku při přemýšlení o určité produktové kategorii. Už jen to, že potenciální zákazník danou značku zná, může zvyšovat její preferenci zákazníkem (4, s. 133).

**Vnímaná kvalita** je předpokladem spokojenosti zákazníka a je přímo úměrná skutečné kvalitě produktu. Ne vždy si ale zákazník kvalitu produktu uvědomí a pak je třeba, aby výrobce hledal jak tuto hodnotu lépe komunikovat (4, s. 134).

**Loajalita ke značce** projevovaná zákazníky pomáhá snižovat marketingové náklady, zvláště když jsou **ochotni značku** dále **doporučit** a přilákají tak nové zákazníky. Ti automaticky na základě doporučení považují značku za důvěryhodnější (4, s. 135).

**Asociace**, které zákazníka ve spojení se **značkou** napadnou, by měly být: produktová kategorie, kvalita, cena nebo také funkčnost (4, s. 136). Vyjmenováním všech asociací zákazníků

Keller dále uvádí, že součást hodnoty značky tvoří také **mantra značky**. Ta nese „srdce a duši“ značky. Je ve formě krátkých frází o třech až čtyřech slovech, která symbolicky vyjadřují positioning značky a její hodnotu. Mantra je nositelem informace pro okolí (zaměstnance, dodavatele i konkurenci) o tom, co chce znamenat pro spotřebitele a současně pomáhá vést marketingové kampaně správným směrem (2, s. 179).

### 1.6.3.2 Hodnota značky z pohledu zákazníka

Zákazník vnímá hodnotu značky v podobě funkčních a emočních požitků a v možnosti sebevyjádření prostřednictvím značky, jak bude vysvětleno níže. Je to pravý základ positioningu značky, tedy pomyslné pozice, kterou má značka zaujmout v mysli zákazníků (16, s. 82).

**Funkční požitky** tvoří pro zákazníka zpravidla nejvýznamnější část hodnoty značky. Hodnota pochází z funkčních atributů výrobku, které může zákazník účelně využít. Jde tedy o funkční vlastnosti daného výrobku nebo služby, které přinášejí spotřebiteli užitek. Například u chytrého mobilního telefonu mohou být funkčními požitky operační paměť, typ procesoru, kapacita paměti, velikost display, jeho rozlišení, kvalita fotoaparátu apod. Tyto atributy výrobku tvoří základní identitu značky, základní hodnotu pro zákazníka. Aby byla pro zákazníka vyšší, je třeba využít také emočních požitků zákazníka (16, s. 84).

**Emoční požitky** poskytuje značka zákazníkovi například tehdy, pokud při jejím užívání zákazník vnímá dobrý pocit. Například v určité značce vozu se může cítit uživatel bezpečně, pohodlně, při jízdě terénními vozy vzrušeně apod. (16, s. 85).

**Požitek sebevyjádření** přináší zákazníkovi možnost vyjádřit pomocí značky sebe sama, svou představu o sobě samém. Například díky energy drinku King Kong se zákazník

může cítit silný, při použití antiperspirantu Old Spice mužný, při použití výrobků Nike výkonný, atd. Tím se opět zvyšuje hodnota značky vnímaná zákazníkem (16, s. 86).

**Úloha ceny** při vnímání hodnoty značky díky pozitivům také není zanedbatelná. Aaker upozorňuje, že může vnímané pozitivky ovlivnit, pokud je cena příliš vysoká. Zákazníkovi pak daný okamžik, kdy se cítí dobře, za přehnanou cenu nestojí. Každý zákazník je však jiný, proto je pro něj odlišné i vnímání ceny, které se zpravidla odvíjí od výše zákazníkova příjmu (16, s. 88).

#### **1.6.4 Branding**

Pokud se podíváme do historie, branding se začal silně rozvíjet už na přelomu 18. a 19. století. Byl neodmyslitelně spjat s průmyslovou revolucí. Velkovýrobou vznikala nadprodukce výrobků a náraz bylo možné produkty distribuovat na větším území než dříve. Healey dokládá, že k průkopníkům brandingů patřili William Procter, výrobce svící a James Gamble, výrobce mýdla. Své síly v podnikání spojili v roce 1837 a během americké občanské války zásobovali severní armády. Veteráni si pak přinášeli zpátky domů znalost jejich výrobků. Mýdlo Ivory zahájilo svou první celostátní reklamní kampaň v roce 1882 (12, s. 7). Obdobně se začali chovat i další výrobci, už se museli více snažit, aby na sebe upoutali pozornost a branding se rozvíjel dál, až do dnešní podoby.

Dnes je branding daleko složitější disciplína než dříve. Ale zjednodušeně řečeno je to strategický proces, v rámci něž je definována značka a vytýčeny cíle, kterých chce vlastník značky dosáhnout i s ohledem na požadavky zákazníků a zahrnuje všechny kroky k dosažení těchto cílů. Healey definuje branding jako „*proces neustálého zápasu mezi výrobcí a spotřebiteli*“ o určení přidané hodnoty, kterou má značka přinést zákazníkovi nebo naopak o význam, který si výrobce či poskytovatel služby do značky promítá (12, s. 6). Keller (2, s. 42) k tomu uvádí, že: „*klíčem k brandingu je, aby spotřebitelé vnímali rozdíly mezi značkami v kategorii produktu*“. Značka tedy musí mít pro uživatele význam, zákazník musí vědět, co mu přináší.

Healey (12, s. 6) dále doplňuje, že: „*Nákupní chování je ovládáno převážně příběhem a emocemi a značky toho využívají*.“ A to tak, že se snaží se do svého příběhu zákazníka vtáhnout, zainteresovat ho, aby se stal součástí a byl značce dlouhodobě věrný. To je možné podložit příkladem z praxe, kdy specializovaná prodejna na běžecké

potřeby SanaSport s pobočkami v Brně, Olomouci a Praze chce, aby její zákazníci provozovali „zdravý sport“ jak vyplývá z názvu. K tomu jim napomáhá nejen prodejem kvalitního běžeckého vybavení, ale i tím, že pořádá organizované běžecké tréninky. Sdružuje takto komunitu svých zákazníků, buduje s nimi pevnější vazby, věnuje se jim nad rámec běžných služeb a nenápadně je tak „tlačí“ aby už jinde nenakupovali. Věrnost zákazníků navíc podporuje poskytováním slev za pravidelnou účast na trénincích.

Podle Healeyho (12, s. 8 a 9) **branding spojuje těchto pět prvků:**

- **Positioning** – definuje obsah značky, zajišťuje srovnání s konkurenčními z pohledu spotřebitele a ukazuje tak postavení značky v mysli zákazníka. Proto je potřeba, aby se organizace soustředily na tyto představy zákazníků a dokázaly na ně adekvátně reagovat. Tato problematika bude ještě podrobněji probrána dále v rámci identity značky.
- **Příběh** – značky si ho zpravidla vytvoří, aby lépe vtáhly zákazníky, protože každý je zvyklý už od dětství na vyprávění a podvědomě člověka zajímavý příběh přitáhne. Když je dobrý, chce se cítit jeho součástí.
- **Design** - zahrnuje všechny aspekty produktu, nejde pouze o jeho vizuální stránku.
- **Cena** – je třeba volit vhodnou cenovou strategii, aby nebyly produkt či služba prodávány pod cenou a nesnižovaly tak hodnotu značky, ale zároveň aby vysoká cena neodradila většinu zákazníků, pokud nejde o luxusní zboží.
- **Vztah se zákazníkem** – budování dobrých vztahů se zákazníkem a vyjadřování jeho důležitosti je v dnešní době nezbytné. Podstatou takového vztahu je pravdivý základ. Zákazník nechce být klamán.

### 1.6.5 Interní branding

Keller upozorňuje na důležitost interního brandingu a připomíná, že na něj poukazují už výše zmíněné základní hodnoty značky a mantry značky. Interní branding ověřuje, zda jsou všechny osoby dané organizace správně zapojeny do budování značky a jsou ztotožněny s tím, co značka představuje. Je to vlastně stanovení positioningu značky ve firmě, tedy z opačného pohledu, než ji vidí zákazník. Tyto dva pohledy se neodmyslitelně doplňují. Jedině tak může silná značka správně fungovat (2, s. 184).

## 1.7 Identita značky

Aaker (16, s. 296) uvádí, že identita značky je to, jak chceme, aby byla vnímána. Obdobně jako identita slouží každému jedinci k tomu, aby mu dávala směr, účel a význam, tak identita značky určuje tyto hodnoty značce. Marketér si proto může klást při budování značky obdobné otázky, jako si klade každý jedinec: „*Jaké jsou mé základní hodnoty?*“ – Jaké jsou základní hodnoty naší značky? „*Co představuji?*“ – Co naše značka představuje? „*Jak chci být vnímán?*“ – „Jak chci, aby byla naše značka vnímána zákazníky, konkurencí, dodavateli nebo i našimi zaměstnanci? „*Jaké jsou důležité vztahy v mém životě?*“ – Jaké jsou důležité vztahy pro úspěšný rozvoj naší značky? Jedná se opět o vztahy se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci i konkurencí (16, s. 59).

Aaker (16, s. 60) ve své publikaci uvádí následující definici identity značky: „*Identita značky je unikátní soubor asociací, o jejichž vytvoření a udržení usilují strategové světa obchodních značek. Tyto asociace reprezentují to, co značka představuje a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkům ze strany výrobce.*“ A dále uvádí: „*Identita značky by měla pomoci zavést vztah mezi značkou a zákazníkem tím, že vytvoří nabídku určité hodnoty, jež má pro zákazníka význam funkční, citový a význam související s jeho sebevyjádřením.*“

Identitou značky se zabývají také další autoři, jak bude uvedeno a rozebráno v textu dále.

### 1.7.1 Přístupy k identitě značky

Podle Aakera (16, s. 67) můžeme k identitě značky přistupovat čtyřmi různými způsoby. Značku můžeme uvažovat jako výrobek, organizaci, osobu nebo symbol. Musíme však vždy zvážit, zda daná identita značky potřebuje zapojit všechny tyto přístupy.

#### **Značka jako výrobek**

Asociace spojené s výrobkem jsou nezbytnou součástí identity značky, hrají u zákazníka roli při výběru značky v dané třídě výrobku. V praxi je pak důležité, aby si zákazník při vzniku nové potřeby vzpomněl právě na tu konkrétní značku. Například:

Chci si koupit ojetý vůz – zajdu do AAA auto. Mám chuť na zmrzlinu – zajdu do Zmrzlinária.

Naopak **atributy spojené přímo s výrobkem** mohou spotřebiteli přinést funkční či emoční požitky, mohou mu přinést hodnotu tím, že poskytnou něco navíc. K takovým značkám patří například společnost Lidl – nejrychlejší obsluha u pokladen. Dalším takovým atributem výrobku je **kvalita**. Pro zákazníka významný prvek, který tvoří hodnotu značky.

Při zvažování identity značky nesmíme zapomínat, jaké asociace v zákaznících vyvolává užití značky. Nebo se na ni můžeme dívat z jiného pohledu, podle toho s jakým typem uživatelů má být spojována.

Nezanedbatelná je také varianta asociace značky regionem nebo zemí, která v dané oblasti výrobků značí důvěru. U zmrzliny je tím jednoznačně odkaz na Itálii jako odkaz na zemi s největším objemem prodeje zmrzliny (16, s. 68).

### **Značka jako organizace**

Tento přístup je zaměřen především na atributy organizace. Ta by měla dávat najevo své cíle svým chováním. Nejčastěji jimi jsou inovace, kvalita, vztah k životnímu prostředí, místní komunitě či společnosti, zájem o zákazníky. Tyto atributy jsou nastaveny etickým kodexem organizace, vnitřními normami apod., vykonávány lidmi a tvoří hodnotu organizace. Tyto atributy mají dlouhodobější charakter než u výrobku. Mohou zahrnovat jak lokální, tak globální rozměr (16, s. 68).

### **Značka jako osoba**

Pojmout značku jako osobu je mnohem dynamičtější přístup. Podobně jako osoba i značka může být vnímána jako zábavná, aktivní, moderní a důvěryhodná. Zvolením vhodného představitele se pak zákazníci rádi s touto osobou identifikují a chtějí být jako ona. Nabudou přesvědčení, že toho dosáhnou tím, že budou značku užívat. Je to tedy forma sebevyjádření zákazníka. Osobnost značky může být základem vztahu mezi značkou a zákazníkem. Zákazník vnímá značku jako přítele či pomoc při řešení určité situace, viz Hornbach „pomocník“ – „s námi to zvládnete“ (16, s. 72).

## Značka jako symbol

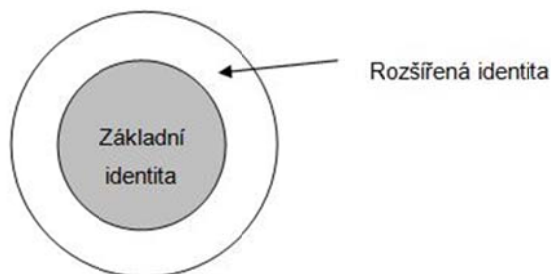
Silný symbol může podle Aakera výrazně usnadnit rozpoznání značky, vyplatí se ho proto vnést do její identity (16, s. 72). Symboly mohou mít vizuální provedení, podobu metaforu nebo tradice značky. Vizuální jsou nejsilnější, stačí ho spatřit a vybaví se značka jako tři proužky u sportovní značky Adidas nebo čtyři spojené kroužky automobilové značky Audi.

### 1.7.2 Struktura identity značky

Identita značky je dle Aakera složena ze *základní identity* a *rozšířené identity*. Obě budou v následujícím textu definovány.

#### Základní identita

Základní identitu je možné přirovnat k jádru buňky. Je to nadčasová esence značky. Nese základ významu a úspěchu značky, zůstává v čase neměnná, i když se značka rozšíří o nové třídy výrobků, které budou dodávány na nové trhy. Základní identita značky tedy vyjadřuje duši značky, je její hnací silou, viz Obrázek č. 3: Struktura identity značky dle D. Aakera (**Zdroj: Vlastní úprava dle 16, s. 74**).



**Obrázek č. 3: Struktura identity značky dle D. Aakera** (Zdroj: Vlastní úprava dle 16, s. 74)

Aaker uvádí, že základní identita značky by měla úzce souviset s hodnotami organizace a její kulturou. Dále říká, že ji můžeme definovat na základě odpovědí na následující otázky:

*„Jaká je duše značky?”*

*Jaká základní víra a jaké základní hodnoty jsou hnací silou značky?*

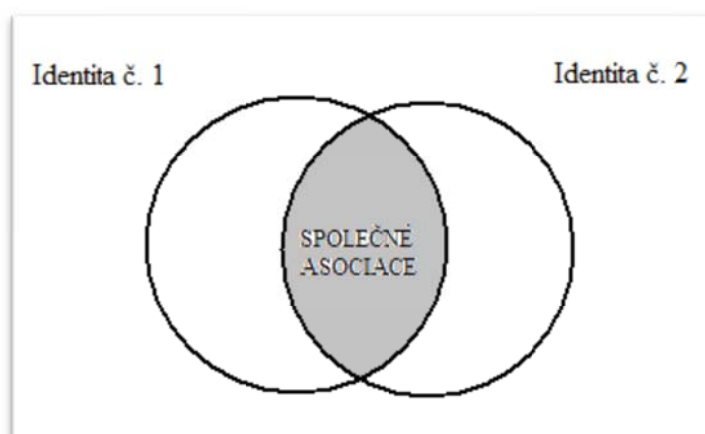
*Jaká je kompetence organizace, která za značkou stojí?*

*Co tato organizace představuje?“* (16, s. 74)

## Rozšířená identita

Rozšířená identita přidává další detaily, „*obsahuje prvky, poskytující texturu a úplnost*“, kterými doplňuje celkovou identitu. (16, s. 75). Do rozšířené identity je možné zahrnout i stěžejní prvky marketingového programu, které pomáhají identifikovat identitu značky.

Aaker upozorňuje také na existenci tzv. **mnohačetné identity**, kdy jedna značka musí vyhovět různým trhům a různým zákazníkům. Cílem mnohačetné identity by mělo být vytvoření společné sady asociací, z nichž některé budou tvořit základní identitu, viz Obrázek č. 4: Mnohačetná identita (**Zdroj: Vlastní úprava dle 16, s. 91**). Ty asociace, které se nepřekrývají, by však měly zůstat konzistentní, mělo by existovat propojení (16, s. 91).



**Obrázek č. 4: Mnohačetná identita** (Zdroj: Vlastní úprava dle 16, s. 91)

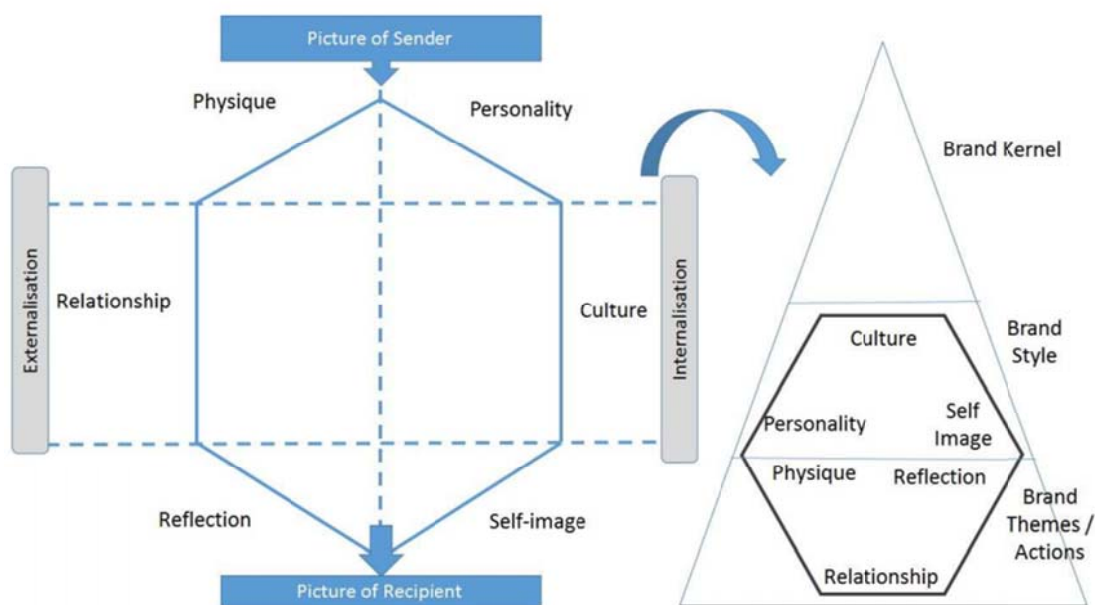
Závěrem lze říci, že identita značky pomáhá vedení společnosti rozhodnout, jaké komunikační kanály a aktivity jsou účinné a které ne, případně které dokonce škodí (16, s. 75).

### 1.7.3 Koncept Brand Prism

Jedním z nejúčinnějších nástrojů k určení identity značky je koncept *Brand Prism* Jeana Kapferera prezentovaný a kladně hodnocený doc. Zichem na přednáškách oboru Řízení a ekonomika podniku, na Fakultě Podnikatelské, Vysokého učení technického v Brně (17). Jedná se o nástroj, který analyzuje identitu značky tak, jako by to byla živá bytost. Grafickým znázorněním konceptu je šestiúhelník, jehož šest výsečí tvoří šest



sledovaných aspektů identity značky. Díváme se na ně z pohledu odesílatele obrazu, tedy z pohledu marketéra, resp. organizace a z pohledu příjemce obrazu, tedy zákazníka. Organizace vytváří obraz, který představuje fyzické atributy a osobnost značky a prostřednictvím svých výrobků, služeb, osobnosti značky a chování organizace a jejích zástupců přenáší tento obraz na zákazníka, odesílá tedy určitou zprávu příjemci. Ten ji přijímá, zpracovává, má tendenci se se značkou identifikovat a vytváří si svůj vlastní obraz. Koncept Brand Prism také ukazuje míru internalizace a externalizace aktivit. Převrácením tohoto pomyslného šestiúhelníku vzniká protnutím přímek prodlužujících tři jeho strany trojúhelník, resp. pyramida jak ukazuje Obrázek č. 5: Koncept Brand Prism. (Zdroj: 18) níže. Ta je rozdělena do tří částí. První, „*Brand Kernel*“, nese jádro značky, tedy odpovídá Aakerově základní identitě značky. Druhá, „*Brand Style*“, ukazuje zosobnění značky, tedy to, jak chce marketér, aby byla značka vnímána. Třetí část, „*Brand Themes/Actions*“ pak ukazuje, jak ji zákazník skutečně vnímá, jak se v ní zrcadlí. (17, 18)



**Obrázek č. 5: Koncept Brand Prism.** (Zdroj: 18)

Myšlenka konceptu Brand Prism odpovídá výše citovaným teoriím ostatních autorů a říká, že pokud chce být značka úspěšná, je důležité, aby zanechávala v myslích zákazníků jasnou představu, která by se v ideálním případě měla z obou pohledů

shodovat. Pak je značka považována za opravdu úspěšnou. Význam jednotlivých aspektů konceptu Brand Prism je objasněn v následujícím textu (18).

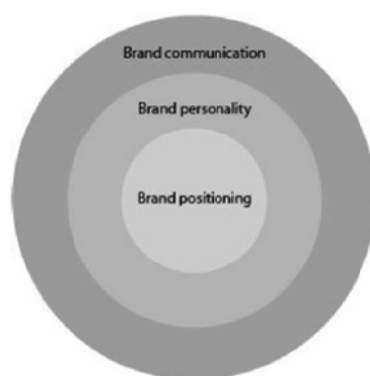
- **Physique** – *fyzické aspekty identity značky* – česky též možno označit jako *fýzis*, obnáší vše hmatatelné, případně nejvýraznější rysy značky, které zákazníka napadnou, když si představí uvažovanou značku, její výrobky, či služby. Typickým příkladem je tvar produktu, jeho funkční odlišnosti, logo, barva, balení, atd.
- **Personality** – *zosobnění, charakter, osobnost* – tento aspekt ukazuje hodnoty, které by produkt či služba přinesly, pokud by byly zosobněny. K prezentaci toho mohou značky využít známou osobnost či výrazného mluvčího, který bude používat specifický jazyk či způsob komunikace. Podmínkou je, že osobnost takového člověka se musí shodovat s osobností značky.
- **Culture** – *kulturní aspekty* – ukazují hodnoty, které dodávají značce inspiraci, vášně, touhu. Tam, kde to má význam, mohou interpretovat místo či zemi původu, která zvyšuje hodnotu značky. Pro některé zákazníky je to velmi významný aspekt, díky kterému se se značkou ztotožní.
- **Relationship** – *vztah, relace* – zjednodušeně řečeno, je to to, co zákazník cítí, že dostává, jeho pocity z nákupu. Je potřeba budovat silné vztahy se zákazníkem.
- **Reflection** – *odraz, zrcadlení, reflexe* – představuje stereotyp, typického uživatele značky, který je zohledněn ve způsobu komunikace značky. Jedná se tedy o podmnožinu cílové skupiny marketéra.
- **Self image** – *vnitřní zrcadlo* – jde o obraz sebe sama, který ukazuje, jak chce být zákazník viděn. To je velice důležité zejména u produktů založených na image. Nejlepší, co pro značku může nastat je, pokud do tohoto elementu zapadnou i charakteristiky z jiných aspektů (18).

## 1.8 Identita značky dle Ko Floora

Identita silné značky je z pohledu Ko Floora postavena na třech pilířích – „*positioning*“, „*personality*“ a „*communication*“. Ko Floor takto rozebírá obchodní značku jako provozovnu, je to však metodika použitelná při drobných úpravách na jakoukoliv značku. **Positioning**, v překladu *pozice značky* (pozn.: v textu dále bude využíván spíše výraz *positioning*), je souhrnem funkčních a hmatatelných prvků nabízených v prodejně zákazníkovi, říká nám tedy „CO“, co zákazník vidí, co dostává, jakou pozici má značka

zaujmout v mysli zákazníka. Je to základ identity značky, jak ukazuje Obrázek č. 6: Grafické znázornění identity značky dle Ko Floora (**Zdroj: 19, s. 62**) na následující straně (19).

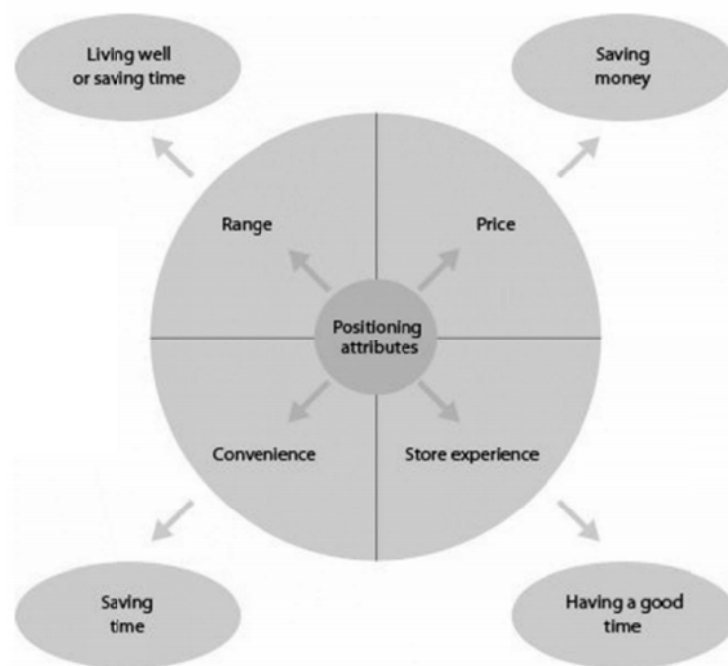
Druhá vrstva, výrazná **osobnost** odpovídá na otázku KDO?“, reprezentuje osobnost obchodní značky, nese její charakteristiku, emoce a snaží se je přenést na zákazníka. Třetí vrstvou je zmíněný odpovídající způsob **komunikace**. Tento prostředek nám říká „JAK“, jak chce marketér, aby byla značka vnímána, ukazuje positioning a osobnost ze svého pohledu. Tyto tři nástroje, jak je z obrázku patrné, si můžeme představit jako soustředné kruhy (19, s. 62).



**Obrázek č. 6: Grafické znázornění identity značky dle Ko Floora (Zdroj: 19, s. 62)**

### **1.8.1 Positioning**

Mezi prvky positioningu podle Ko Floora i výše zmiňovaných autorů patří *rozsah* (Range), *cena* (Price), *zážitek z nákupu* (Store experience) a *výhodnost* (Convenience), viz Obrázek č. 7: Prvky positioningu a benefity pro zákazníka (**Zdroj: 19, s. 82**). Cílem těchto atributů je úspora peněz, času, pocit příjemně stráveného času a emocionální zážitek z nakupování (19).



**Obrázek č. 7: Prvky positioningu a benefity pro zákazníka** (Zdroj: 19, s. 82)

Díky širokému **rozsahu** sortimentu zboží a služeb prodejny je zákazník spokojený, že *ušetří čas*, protože může koupit vše na jednom místě a nemusí nic složitě hledat na více místech. **Ceny** hrají v mysli zákazníka také významnou roli. V důsledku ekonomického rozvoje jsou zákazníci mnohem více vnímaví k cenám. Jak uvádí Ko Floor (19, s. 84), i cena může zákazníkovi přinést jak funkční, tak emocionální benefit. Pro zákazníky s nižšími příjmy splní roli toho, že koupí to co potřebují za akceptovatelnou cenu, pro zákazníky s vyššími příjmy přinášejí dobrý pocit, že nakoupili chytře, výhodně.

Někdy v mysli zákazníka převažují funkční benefity, jindy emocionální, vše závisí na typu zákazníka, povaze produktu, aktuálním nastavení zákazníka na nakupování, okamžiku, místě a dalších faktorech. Proto musí být uspořádání prodejny dobře promyšlené, jednotné a v čase neměnné a rovněž je nezbytný precizně nastavený způsob komunikace se zákazníkem. Díky tomu má zákazník, pocit, že je jeho život lehčí (19, s. 82). Příkladem dobře nastaveného positioningu a komunikace se zákazníkem je síť prodejen Lidl. Všechny jeho prodejny jsou uspořádány stejným způsobem, aby se v nich zákazník vždy cítil „jako doma“, aby vše bez obtíží snadno a rychle našel a odcházel s příjemným pocitem.

### 1.8.2 Osobnost značky

Formulace osobnosti značky, respektive její povahy, je druhým krokem k vytvoření silné identity značky, která bude konkurenceschopná. Ko Floor tento krok opět prezentuje na vytvoření značkové prodejny. Říká, že značková prodejna musí být víc, než jen sbírka funkčních atributů. Osobnost značky se zakládá na emočních, nehmatatelných prvcích, které zákazníci prožijí a které by měly odpovídat jejich hodnotám. Osobnost značky je to, co zákazník cítí (19).

Osobnost značky tvoří kontext pro positioning značky. Popisuje lidské charakteristiky obchodu, a hodnoty, za kterými si obchod stojí. Říká tedy „kdo“. Dává značce doslova tvář. Mezi sledované a propracované oblasti charakteristik obchodu tak má dle Ko Floora patřit upřímnost (*sincerity*), vzrušení (*excitement*), způsobilost (*competence*), drsnost (*ruggedness*) a důmyslnost (*sophistication*). Každá z těchto oblastí má své další charakteristiky. *Upřímnost* je vyjadřována držením se „nohama na zemi“, poctivostí, prospěšností a veselostí. Charakteristikami *vzrušení* jsou odvaha, energie, nápaditost a modernost. Pro *způsobilost* platí spolehlivost, inteligence a úspěch. V *drsnosti* jsou zahrnuty mužské prvky výkonnost a neústupnost. *Důmyslnost* naopak zahrnuje ženský prvek půvab (19).

Pokud je to tvář, která se zákazníkovi líbí, má tendenci se s ní ztotožnit. Je to mnohem silnější vazba než funkční atributy značky. Proto je důležité, na tváři značky intenzivně pracovat. Je totiž snadné napodobit fyzické atributy, ale převzít nehmatatelné charakteristiky značky už je obtížné (19, s. 64).

### 1.8.3 Komunikace značky

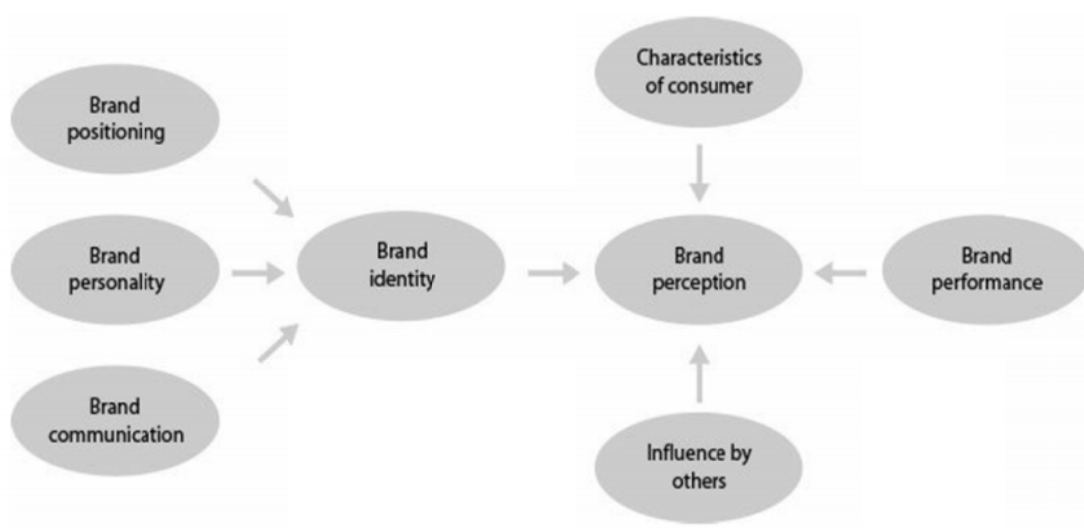
K nehmatatelným charakteristikám identity značky patří i komunikace značky, resp. značkové prodejny. Komunikací značka prezentuje svůj positioning a charakter, svou osobnost. Komunikace vlastně tyto vrstvy identity značky zastřešuje. Díky správně nastavenému způsobu komunikace se zákazníkem, který bude odpovídat positioningu a osobnosti značky může značková prodejna, resp. jakákoliv značka doslova vystoupit z řady (19, s. 64)

Pokud se zákazník se bude cítit vítaný, opečovávaný, bude cítit, že je důležitý, bude se do prodejny nejen rád vracet, ale bude mít i tendenci v ní vždy déle setrvat a více toho nakoupit. Bude tedy podporována jeho loajalita ke značce a chuť utrácet.

V rámci komunikace hovoříme o tzv. *out-of-store* komunikaci, tedy komunikaci obchodu směrem ven, k zákazníkům, konkurenci a širšímu okolí a *in-store* komunikaci uvnitř prodejny. Nejvýraznějším nástrojem pro komunikaci značky navenek je reklama. Může zasáhnout velké množství potenciálních zákazníků, ale pravděpodobně je nikdy zcela neuchopí. Naopak je tomu u komunikace značky směrem dovnitř, kdy je využíván design, vizuální prvky uvnitř prodejny či budovy a zejména zaměstnanci, kteří jsou spojujícím článkem mezi zákazníky a značkou. Takovou možnost například výrobce bez značkové prodejny nemá. V obchodě samém probíhá většina nákupních rozhodnutí a je to tedy nejlepší místo kdy, kde a jak zákazníka oslovit (19, s. 237 a 266).

#### 1.8.4 Vnímání značky

Jak již bylo uvedeno výše, identita značky je tvořena třemi prvky, positioningem, osobností značky a vhodně zvolenou komunikací. To vše dohromady je možné nazvat též image značky a má vliv na to, jak bude značka vnímána. Způsob jejího vnímání je ovlivněn nejen její prezentací navenek, ale také charakteristikou zákazníků a okolních vlivů, viz Obrázek č. 8: Faktory ovlivňující vnímání značky (**Zdroj: 19**). Proto ne vždy odpovídá to, jak se značka prezentuje a chce být vnímána cílovou skupinou zákazníků s tím, jak skutečně vnímána je. Zákazníci jsou ovlivňováni nejen svými povahovými vlastnostmi, ale také aktuálním rozpoložením, rodinou, přáteli, předchozími zkušenostmi svými i cizími. To vše si podvědomě v sobě spojují a na základě toho v rámci nákupu jednají (19, s. 69)



Obrázek č. 8: Faktory ovlivňující vnímání značky (Zdroj: 19)

## **1.9 Shrnutí teoretických východisek práce**

Teoretická část práce zasazuje koncept strategie budování značky do širšího rámce. Ukazuje jak definovat relevantní trh, určit klíčové zákazníky a konkurenty značky, a jaké strategie je možné využít pro další rozvoj značky.

Rešerše dále nabízí pohled na tvorbu značky a nastavení její identity z pohledu různých autorů. Na poznatky autorů Kotlera, Healeyho či Karlíčka navazuje teoriemi D. Aakera a dále konceptem Brand Prism a teorií identity značky dle Ko Floora, která se zakládá na třech pilířích, positioningu, osobnosti značky a komunikaci značky.

Floor na rozdíl od ostatních autorů zkoumá značku z pohledu maloobchodu. Vysvětluje, jak by měla být řešena prodejna, vyobrazena její tvář a nastavena komunikace především se zákazníky. Je to koncept, který je dobře aplikovatelný i na provozovnu kavárny a cukrárny, která bude zkoumána v analytické části práce.

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro lepší pochopení situace se v následujícím textu čtenář nejprve stručně seznámí s cukrárnou a kavárnou Zmrzlinárium Café Centro, s její historií a aktuálním chodem. Následně bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí kavárny a analýza značky. Jedním z podkladů budou výsledky autorčina dotazníkového šetření, které tvoří Přílohu III této práce a také informace z rozhovoru s majitelem kavárny. Závěry provedené analýzy budou sloužit jako podklad pro návrhovou část práce.

### 2.1 Seznámení se Zmrzlináriem Café Centro

Autorka si dovoluje čtenáře dále upozornit, že v textu níže bude analyzovaný podnik Zmrzlinárium Café Centro označován zkráceně také jako *Zmrzlinárium* nebo též jen jako *cukrárna* či *kavárna*, v návaznosti na zkoumanou problematiku.

#### 2.1.1 Základní údaje o podniku

Název podniku:	Zmrzlinárium Café Centro
Typ podniku:	cukrárna a kavárna se zaměřením na výrobu a prodej zmrzliny
Provozovna:	Na Střelnici 37, 779 00 Olomouc
Provozovatel:	Lukáš Ráb, IČ 01068997
Právní forma:	Živnost
Oprávnění:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (živnost ohlašovací volná) Hostinská činnost (živnost ohlašovací řemeslná) Pekařství, cukrářství (živnost ohlašovací řemeslná) Prodej lihovin (živnost koncesovaná)
Internetové odkazy:	<a href="https://www.zmrzlinarium.cz/">https://www.zmrzlinarium.cz/</a> <a href="https://www.facebook.com/zmrzlinarium/">https://www.facebook.com/zmrzlinarium/</a> <a href="https://www.instagram.com/zmrzlinariumcafecentro/">https://www.instagram.com/zmrzlinariumcafecentro/</a>

Logo:



Obrázek č. 9: Logo Zmrzlinária Café Centro (Zdroj: 20)



### 2.1.2 Příběh Zmrzlinária Café Centro

Zmrzlinárium Café Centro je, jak už sám název napovídá, kavárna, resp. cukrárna, která se specializuje na výrobu a prodej kopečkové zmrzliny z kvalitních surovin. Kromě zmrzliny však nabízí také tradiční sortiment jako jiné kavárny a cukrárny, tedy kávu, čaj, nealkoholické balené nápoje, alkoholické nápoje, domácí limonády, mléčné koktejly, zmrzlinové poháry, dorty, zákusky, toasty či pizzu. Zmrzlinárium se nachází v samém srdci Hané, v Olomouci, v těsném sousedství velkého sportovního areálu SK Sigma Olomouc a TK Milo Olomouc.

Příběh Zmrzlinária Café Centro se začal psát zhruba před třemi lety, kdy na jeho místě fungovala ještě kavárna s názvem Café Centro. Její majitel chtěl s ne příliš úspěšným provozem skončit a přemýšlel, co dál. Vzpomněl si na svého dobrého přítele, cukráře Lukáše Rába, který zrovna končil cukrářskou stáž v Itálii a nabídl mu přenechání pronájmu prostor kavárny. Slovo dalo slovo a po půlročních přípravách a drobných úpravách provozovny byla v Olomouci dne 1. května 2017 otevřena nová cukrárna a kavárna Zmrzlinárium Café Centro (23).

Majitel Zmrzlinária Lukáš Ráb ke vzniku cukrárny uvádí:

*„Já jsem ten koncept měl v hlavě hned od začátku. Dělat stoprocentní kvalitu. V podstatě to bylo založené jenom na té zmrzlině. Dělat to, co nikdo v Olomouci a širém okolí nedělá. A prásknul jsem to na Facebook jak se říká a pak to prostě začalo. Lidi přišli, viděli, že je tady dobrá zmrzka, že ta zmrzka není dobrá jenom prvních čtrnáct dní po otevření, ale je tady dobrá měsíc, půl roku, rok...“ (23)*

### 2.1.3 Cíl majitele Zmrzlinária Café Centro

Na základě rozhovoru s majitelem Zmrzlinária (23) bylo zjištěno, že cílem značky je poskytovat zákazníkům především *výbornou chuť, kvalitu a být vždy o krok dál*. Vyrábět pro zákazníky chutnou zmrzlinu z kvalitních surovin a originální dorty, vše bez umělých barviv a škodlivých stabilizátorů. Ovocné sorbety obsahují vysoký podíl ovoce (u některých druhů až 80 %), smetanové a dezertní zmrzliny skutečnou smetanu a plnotučné mléko které jsou dodávány zpravidla od lokálních dodavatelů. K získání požadované barvy zmrzlin jsou vždy použita přírodní barviva jako kurkuma, červená řepa, dračí ovoce a stabilizátory ze skupiny 0 – 1, např. svatojánský chléb (23).

#### **2.1.4 Provozovna Zmrzlinária Café Centro**

V rámci informací o provozovně bude popsána lokalita, ve které se Zmrzlinárium nachází, charakterizováno okolní prostředí, prezentována otvírací doba a vzhled provozovny.

##### **2.1.4.1 Umístění**

Cukrárna a kavárna Zmrzlinárium Café Centro se nachází na pomezí širšího centra města a okrajové části Olomouce, Lazce, viz mapa v Příloze I. Město Olomouc spadá do Olomouckého kraje, nachází ve střední části Moravy, má přes sto tisíc obyvatel a díky své bohaté historii, druhé nejstarší univerzitě v ČR, kulturním a řemeslným tradicím je jedním z nejvýznamnějších měst v ČR, které svou atraktivitou láká nejen turisty, ale také podnikatele.

Zmrzlinárium je z centra města dobře dostupné během několika minut pěší chůzí, v okolí se nacházejí zastávky městské hromadné dopravy a před provozovnou je k dispozici zhruba dvacet parkovacích míst pro automobily a stojan pro parkování jízdních kol. Nevýhodou je rušná silnice, která vede těsně kolem provozovny.

V nejbližším okolí Zmrzlinária se nachází několik sportovních areálů vedle sebe. Nejvýznamnějším z hlediska kavárny je areál TK Milo Olomouc, v jehož jedné budově se její provozovna nachází. Má s klubem uzavřenu smlouvu o pronájmu prostor. Dalšími významnými sportovišti je Andruv stadion fotbalového klubu SK Sigma Olomouc, plavecký bazén města Olomouc, areál centra sportu a zdraví Omega a hojně využívaná cyklostezka, která paprscitě spojuje stezky vedoucí z/do Velké Bystřice, Lipníku nad Bečvou, Přerova, Kroměříže, Prostějova, Litovle, Šternberka. Po cyklostezce se dá případně dojet i k nedalekému přírodnímu koupališti Poděbrady a dále do Litovelského Pomoraví, je vhodná také pro pěší nebo jízdu na kolečkových bruslích.

##### **2.1.4.2 Otvírací doba**

Zmrzlinárium Café Centro má otevřeno zpravidla denně od 10.00 do 20.00 hodin. Pravidelně však zavírá v době konání fotbalových utkání SK Sigma Olomouc, kdy hrozí nebezpečí ze strany opilých fanoušků. O změně otvírací doby informuje majitel vyvěšením oznámení na dveřích provozovny případně na facebookových stránkách.

### **2.1.4.3 Vzhled provozovny**

Z ulice není provozovna příliš patrná, je jakoby schovaná za řadou zaparkovaných aut, živým plotem a keři, které rostou podél silnice. Jediným signalizačním prvkem je velká maketa zmrzlinového kornoutu s několika kopečky zmrzliny. Pokud tedy potenciální zákazník cukrárnu nezná, může ji snadno přehlédnout.

Vnitřní vybavení kavárny je spíše jednoduché, v kombinaci světlejších a tmavších odstínů hnědé u nábytku a bílých osvětlovacích těles. Po vstupu do cukrárny může zákazník spatřit po pravé straně zmrzlinovou vitrínu, za níž se nachází prostor pro personál, kde porcují zmrzlinu, připravují kávu a jiné nápoje a za ním prostor pro výrobu zmrzliny a přípravu pizzy a dalších produktů, které obnášejí výrobu. Po levé straně provozovny podél výlohy je umístěna vitrina pro dorty a zákusky, která je však naplněna pouze v zimním období. Za vitrinou v levé části kavárny se nachází posezení pro hosty, které čítá 40 míst. V letních měsících mohou zákazníci navíc posedět ve venkovních prostorách kde jim je k dispozici 15 míst na předzahrádce a 25 míst na zadní zastřešené zahrádce. Celková kapacita kavárny v letních měsících pak je až 80 míst. Stěny i stropy provozovny jsou vymalovány bíle, chybí jakákoliv výzdoba, obrazy, či certifikáty, které získal majitel pro výrobu zmrzliny a dortů. Sociální zázemí je ve stejné budově, avšak již mimo provozovnu, společné s tenisovým klubem TK Milo Olomouc.

## **2.2 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo prováděno za účelem získání informací o zákaznických preferencích o tom, jak vnímají značku Zmrzlinária Café Centro. Cílem dotazníkového šetření bylo také zjistit, kdo zákazníci jsou, odkud jsou a jaké jsou jejich zájmy, aby s nimi mohla být účelněji vedena komunikace a mohla jim být lépe přizpůsobena nabídka.

Dotazníkový průzkum probíhal po dobu tří týdnů, od 11. dubna 2019 do 2. května 2019 na facebookovém profilu Zmrzlinária Café Centro. Prostřednictvím formuláře Google byl vytvořen Dotazník, který byl následně zveřejněn na profilu Zmrzlinária. Šetření se zúčastnilo celkem 188 osob. Z toho 6 osob odpovědělo, že ve Zmrzlináriu ještě nikdy nebyli. Jejich odpovědi proto budou zahrnuty pouze v otázkách týkajících se budoucího nákupu a identity značky (otázky č. 1, 2, 3, 5, 6, 8 a 9) a otázkách týkajících se

identifikace zákazníků (otázky č. 10 až 14), jinak bude uvažován vzorek 182 osob, z toho 154 žen a 28 mužů ve věku od 13 let výše, přičemž Facebookový profil Zmrzlinária čítá 5.115 sledujících. Dotazníkem byla získána odpověď od necelých 4 % sledujících a dá se považovat za reprezentativní vzorek.

Otázky dotazníkového šetření tvoří samostatnou přílohu (Příloha II) diplomové práce a stejně tak odpovědi (Příloha III). Některé z odpovědí byly v analytické části práce využity pro dokreslení sledované oblasti.

## **2.3 Analýza vnějšího prostředí**

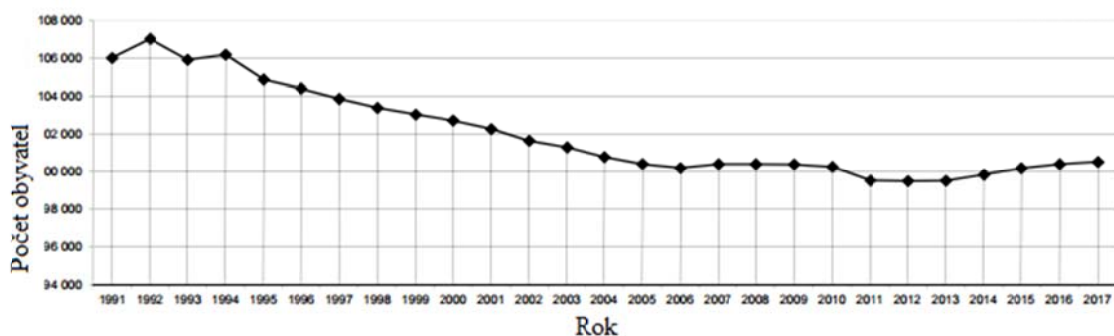
Než se pustíme do analýzy samotné značky Zmrzlinárium Café Centro je potřeba se podívat v jakém prostředí je cukrárna provozována a jaké vlivy na ni působí. Bude zkoumán vliv makroprostředí, tedy vnější vlivy, které jsou pevně dány a majitel cukrárny je nemůže ovlivnit a následně vliv okolního prostředí, tedy subjekty, které už svou činností provozovatel ovlivnit určitým způsobem může.

### **2.3.1 Makroprostředí Zmrzlinária Café Centro**

K prozkoumání vnějšího prostředí Zmrzlinária Café Centro nám poslouží analytický nástroj SLEPT analýza, pomocí níž budou zkoumány vlivy sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Jednotlivé vlivy budou tvořit samostatné podkapitoly tohoto oddílu. Navíc budou doplněny o vlivy environmentální, které souvisejí s hlavním produktem Zmrzlinária, zmrzlinou.

#### **2.3.1.1 S – Sociální vlivy**

Z pohledu sociálních vlivů se jedná zejména o demografické změny a trendy, které nastávají v čase. S výrazným růstem počtu obyvatel roste spotřeba a tím tržby, s poklesem počtu obyvatel je tomu naopak. Dle informací Českého statistického úřadu (24) počet obyvatel v ČR mírně roste. Není to však způsobeno vyšší porodností, ale nárůstem v počtu obyvatel, kteří se přistěhovali ze zahraničí. V Olomouckém kraji je trend trochu obrácený, až na nepatrný nárůst v posledních dvou letech, meziročně obyvatel mírně ubývá, viz Graf č. 1: Vývoj v počtu obyvatel Olomouce v letech 1991 – 2017 (**Zdroj: 25**), který ukazuje meziroční vývoj v počtu obyvatel Olomouckého kraje v letech 2008 – 2017 a Obrázek č. 10: Základní demografické údaje o Olomouci (**Zdroj: 25**) počty obyvatel k 31. 12. 2017.



Graf č. 1: Vývoj v počtu obyvatel Olomouce v letech 1991 – 2017 (Zdroj: 25)

Stav k 1. 1. 2017 Population as at 1 Jan 2017	Živě narození Live Births	Zemřelí Deaths	Přistěhovalí Moved In	Vystěhovalí Moved Out	Přírůstek (úbytek) Growth (Decrease)		Stav k 31. 12. 2017 Population as at 31 Dec 2017
					Migrační Migration	Celkový In Total	
100 378	1 226	1 092	2 424	2 442	-18	116	100 494

Obrázek č. 10: Základní demografické údaje o Olomouci (Zdroj: 25)

Věková struktura obyvatelstva v porovnání mužů a žen je relativně vyrovnaná, vybočuje pouze kategorie osob nad 65 let, které se dožívá výrazně více žen než mužů, jak ukazuje Obrázek č. 11: Věková struktura obyvatel Olomouce k 31. 12. 2017 (**Zdroj: 25**).

Věkové rozpětí   Age range	0–14 let   0–14 years	15–64 let   15–64 years	65 a více let   65 and more
Počet mužů   Males	8 250	31 451	7 914
Počet žen   Females	7 883	32 930	12 066

Obrázek č. 11: Věková struktura obyvatel Olomouce k 31. 12. 2017 (Zdroj: 25)

Úbytky obyvatel ale sezónně vyrovnávají dojíždějící studenti Univerzity Palackého v Olomouci, lidé dojíždějící za prací a v letních měsících turisté, viz Obrázek č. 12: Vývoj návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení cestovního ruchu v Olomouci v letech 2013 - 2017 (**Zdroj: 25**). Demografický vliv tedy z pohledu objemu prodeje není aktuálně nijak zásadní.

	2013	2014	2015	2016	2017
Celkový počet přenocování hostů (počet nocí) Total number of overnight stayings of visitors (nights)	220 203	222 760	228 355	279 536	294 812
Průměrná délka pobytu (ve dnech)   Average duration of visit (days)	2,8	2,7	2,7	2,7	2,6

Obrázek č. 12: Vývoj návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení cestovního ruchu v Olomouci v letech 2013 - 2017 (Zdroj: 25)

Vzhledem k velkému počtu studentů vysoké školy a středních škol a také obyvatel v mladším produktivním věku, by se měla cukrárna v rámci marketingové strategie zaměřit hlavně na tuto kategorii osob.

Kromě demografických změn je třeba sledovat také vývoj v životním stylu obyvatelstva a jejich způsobu trávení volného času a přizpůsobit tomu nabídku, aby bylo možné zákazníky lépe oslovit. S tím souvisejí také trendy v odvětví. Např. lavinový efekt černé zmrzliny v roce 2017, která k nám do ČR přišla z USA. Ochutnat ji chtěl každý, kdekoliv se objevila v prodeji, byla během několika hodin vyprodaná (26).

Cukrárny nesmí opomenout ani trend poslední doby, kdy je preferován zdravý životní styl, kterým se kompenzuje čas strávený v práci při sedavém zaměstnání. Mlsání v cukrárně by tedy mělo být určitým způsobem „zdravé“, například čím dál víc oblíbené raw dory nebo alespoň dory zdobené čerstvým ovocem, které evokuje přísun vitamínů.

### 2.3.1.2 L - Legislativní vlivy

Mezi politické vlivy patří již výše zmiňované zákony a vyhlášky, které tvoří bariéry vstupu do odvětví. Dále musí provozovatel cukrárny či kavárny splňovat povinnosti v rámci hygienických a bezpečnostních norem. Níže je uveden výčet zákonů, norem a nařízení, která mají vliv na provoz kaváren a cukráren:

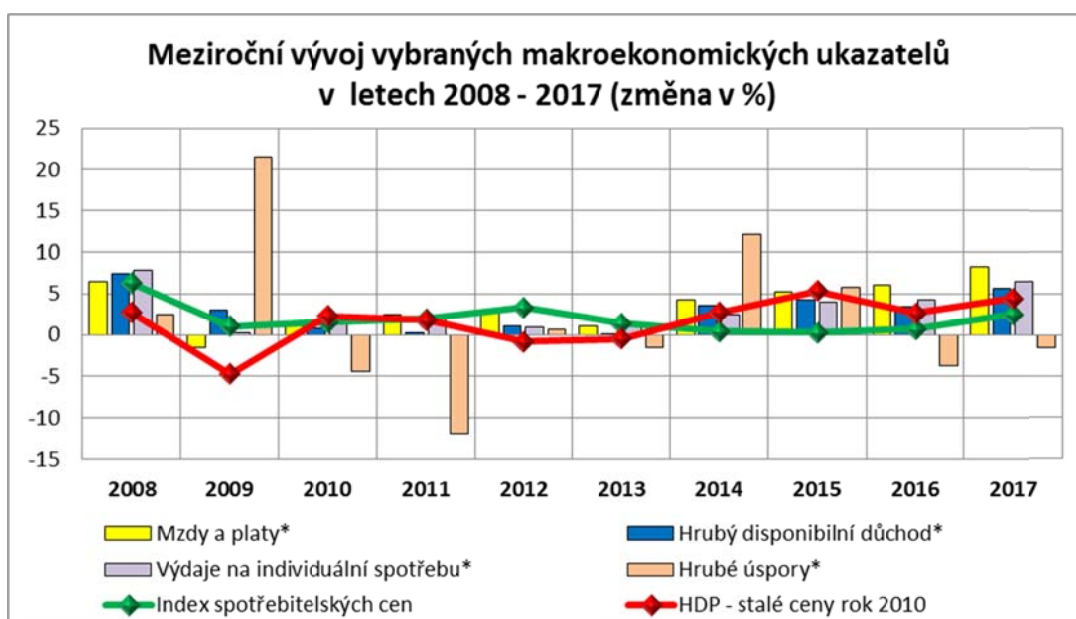
- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 15. 11. 1991 a jeho příloha, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví ze dne 11. 8. 2000 ve znění pozdějších předpisů.
- Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností ze dne 14. 8. 2008, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 347/2002/Sb. Ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na prodej potravin a rozsah vybavení prodejny podle sortimentu prodáváných potravin.
- Provozovatel musí vlastnit *výuční list* v oboru *pekař - cukrář* nebo musí mít odpovědného zástupce, který „odpovídá za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je k němu ve smluvním vztahu“, jak uvádí živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. (27)
- Další specifické podmínky v oblasti hygieny, které musí provozovatel splňovat, jsou podrobně uvedeny na webových stránkách Asociace kuchařů a cukrářů České republiky <https://akc.cz/>. (28)

Ceny v odvětví cukrářských a pekařských výrobků nejsou nijak regulovány, avšak je vhodné používat ceny blízké cenám na trhu obvyklým, aby jejich přílišná výše neodradila zákazníky.

V rámci dodržování Zákoníku práce je pak třeba nabízet rovné pracovní příležitosti mužům i ženám, nediskriminovat.

### 2.3.1.3 E – Ekonomické vlivy

Na spotřebu nebalené zmrzliny a návštěvnost kaváren a cukráren má částečný vliv také ekonomická situace v ČR. V posledních letech byl Českým statistickým úřadem zaznamenán nárůst v oblasti příjmů domácností, který ukazuje Graf č. 2: Meziroční vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2008 – 2017 (**Zdroj: 29**). Růst příjmů v grafu kopíruje také křivka spotřeby domácností, která umírněně roste.



Graf č. 2: Meziroční vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2008 – 2017  
(Zdroj: 29)

Pro dokreslení situace přímo v Olomouci je připojen také Obrázek č. 13: Průměrná měsíční mzda v Kč (**Zdroj: 25**)

**Pozn:** Od r. 2009 byla zavedena nová metodika (výsledky jsou uvedeny za všechny podniky, nikoliv pouze u podniků nad 20 zaměstnanců), který ukazuje vývoj průměrné měsíční mzdy v Olomouci a celém Olomouckém kraji v letech 2008 až 2017.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Olomoucký kraj   Region of Olomouc	20 011	19 532	20 793	21 643	22 487	22 267	22 856	25 215	24 666	26 372
ČR   Czech Republic	23 542	22 724	23 951	24 319	25 101	25 128	25 686	28 152	27 589	29 504

**Obrázek č. 13: Průměrná měsíční mzda v Kč (Zdroj: 25)**

Pozn: Od r. 2009 byla zavedena nová metodika (výsledky jsou uvedeny za všechny podniky, nikoliv pouze u podniků nad 20 zaměstnanců)

Pozn.: Reakcí Zmrzlinária na uvedený vývoj ve mzdách a spotřebě v minulých letech bylo v prvním roce provozu zvýšení cen kopečku zmrzliny z 20 Kč na 25 Kč. Toto zvýšení cen však mohlo souviset také se zvýšením cen vstupních surovin, zejména mléčných výrobků.

#### **2.3.1.4 P – Politické vlivy**

Politické vlivy souvisejí s vlivy legislativními. Vlivem politického rozhodnutí může být změněna legislativa a tím ovlivněn určitý segment trhu. Příkladem může být zavedení EET v roce 2016. Jejich zavedení mělo vliv na ukončení činnosti nemalého množství živnostníků.

#### **2.3.1.5 T – Technologické vlivy**

I v oblasti výroby zmrzliny se dnes už používá automatizace. Existují velké továrny na zmrzlinu jako je společnost Bidvest Opava, která vyrábí např. známý tvarohový nanuk Mrož s příchutí jahoda. Ročně vyrobí až 11 mil. litrů zmrzliny (30). Tímto způsobem ale není možné vyrábět nebalenou zmrzlinu pro pultový prodej v kavárně či cukrárně. Zde zůstává technologie stejná, používá se relativně malý poloautomatický stroj na výrobu zmrzliny, kterým lze vyrobit dávku tři až sedm litrů zmrzliny. Přísady se přidávají ručně, následně je stroj zpracuje a obsluha přistaví nerezovou vanu, do které zmrzlina nateče, obsluha vanu se zmrzlinou přemístí do mrazáku a tam je šokově zmrazena, aby si zachovala své vlastnosti a nevytvářely se v ní krystalky ledu (23).

#### **2.3.1.6 E – Environmentální vlivy**

Pro specializovanou cukrárnu jako je Zmrzlinárium Café Centro jsou environmentální vlivy zásadním faktorem. Je obvyklé, že zmrzlina se konzumuje nejvíce v letních měsících, tedy v červnu a červenci. S globálním oteplováním se ale sezona rozšiřuje navíc o květen a srpen a v posledních dvou letech začínala dokonce už v dubnu a končila v září, z čehož vycházelo i dotazníkové šetření a členilo podle tohoto kritéria letní a zimní sezónu, viz Příloha III. této práce.



Změny klimatu a počasí mají vliv také na pěstování rostlin, stromů a keřů, které poskytují vstupní suroviny v podobě ovoce, zeleniny, ořechů čokolády, cukru, oleje a mouky na výrobu zmrzlina a dortů. Při teplém suchém počasí nebo naopak dlouhodobých silných deštích hrozí neúroda, to má vliv na ceny těchto surovin a může tak nutit cukráře ke zvyšování cen a hrozí tak riziko odlivu zákazníků.

### 2.3.2 Okolní prostředí

Okolní prostředí značky Zmrzlinárium Café Centro zahrnuje relevantní trh, jeho zákazníky, konkurenci, dodavatele a širší veřejnost, jak ukazují podkapitoly níže.

#### 2.3.2.1 Určení tržního segmentu

Zmrzlinárium Café Centro se pohybuje na několika trzích současně. **Z pohledu průmyslu** je to odvětví potravinářského průmyslu. V rámci něj trh pohostinství, segment kaváren a cukráren. Protože je kaváren a cukráren velké množství, je potřeba hledat ty, které jsou svou nabídkou nejbližší a obsluhují stejný trh. Zvažujeme tedy pouze *trh kaváren a cukráren*, které nabízejí více druhů kopečkové či točené zmrzliny a současně velký výběr dortů.

Trh kaváren a cukráren musíme ale ještě omezit z **geografického hlediska**, protože těžko bude konkurencí být sebelepší cukrárna se sto druhy zmrzliny, když bude na opačném konci republiky. Konkurencí v pravém slova smyslu budou v tomto případě kavárny a cukrárny na stejném geografickém území, tedy v *Olomouci a jejím nejbližším okolí*. To prokázalo i dotazníkové šetření, zákazníci Zmrzlinária jsou z 80 % lidé přímo z Olomouce, viz otázka č. 12 dotazníku.

Při určování **tržního segmentu** nesmíme zapomenout na specifika hlavního produktu cukrárny, kterým je zmrzlina. V letní sezoně, tedy zhruba od dubna do září se navíc Zmrzlinárium pohybuje na trhu nebalených zmrzlin, kterému konkuruje trh zmrzlin balených. Nebalené zmrzliny se prodávají i na stáncích, „v okénku“ apod. a balené zmrzliny ve všech supermarketech a menších prodejnách potravin, kterých je v Olomouci velké množství. Nemohou většinou soupeřit kvalitou, ale výrazně konkurují nižší cenou.

### 2.3.2.2 Zákazníci

Potenciálními zákazníky kavárny jsou všichni lidé, kteří se nacházejí v daný moment v Olomouci nebo blízkém okolí a mají chuť na kávu, zmrzlinu, dort nebo něco jiného, co si mohou koupit v kavárně. V tu chvíli nastává racionální stránka rozhodování. Kolik mám času na uspokojení své potřeby? Následuje emocionální stránka rozhodování kam zajít, abych v rámci časového rozpětí, které mám, tuto potřebu uspokojil/a? Rozhodují se na základě pocitů, chuti, nálady, rozpoložení, zkušenosti nebo přesvědčení.

Dotazníkové šetření prokázalo, že zákazníky Zmrzlinária můžeme rozdělit do tří kategorií (viz. odpovědi na otázky č. 3, 4 a 7). Na věrné, příležitostné a nové. *Věrní zákazníci* značku dobře znají, vědí, že v letní sezoně se nabídka liší od zimní a podle toho uskutečňují své nákupy. *Příležitostní zákazníci* jsou naopak ti, kteří nabídku Zmrzlinária neznají tak dobře, nenakupují tak často a nevědí, například, že v letní sezoně si na dort do Zmrzlinária nezajdou, protože je pouze součástí zimní nabídky. *Noví zákazníci*, pokud nemají reference, nevědí vůbec, co mohou očekávat.

Jak prokázalo dotazníkové šetření, věrní zákazníci Zmrzlinária mají tendenci ho navštěvovat v letních měsících s dvojnásobnou frekvencí než v měsících zimních. Je to především kvůli zmrzlině. Průzkum dále ukazuje (viz. otázka č. 5), že v létě se tito zákazníci zpravidla jen zastaví na zmrzlinu do ruky, nebo se zastaví na něco sladkého – pohár, horké maliny apod. a posedí s rodinou. Obvykle si ale nekoupí nic k jídlu (pizza, toasty), další nabídka pro ně není zajímavá, nespojují si ji se Zmrzlináriem nebo o ní ani nevědí.

Dle sdělení majitele cukrárny jsou zákazníky především studenti do 26 let a lidé v produktivním věku do 40 let. To potvrzuje i provedené dotazníkové šetření, které ukázalo, že tyto dvě věkové kategorie tvoří 80 % zákazníků. Šetření se nezúčastnily děti do 12 let. U této věkové kategorie lze předpokládat, že nenakupují sami a je zahrnuta v kategoriích do 40 a do 50 let, kdy za děti platí jejich rodiče.

Dále bylo průzkumem prokázáno, že zákazníci jsou z 80 % z Olomouce, pouze 20 % dojíždí z okolních obcí. Až polovina zákazníků proto chodí do Zmrzlinária pěšky, ostatní využijí nejčastěji automobilové dopravy (37 %).

Společně pro všechny zákazníky platí, že o koupi se rozhodují na základě aktuální chuti, nálady, rychlosti dostupnosti cukrárny a času, který na to mají. V případě, že se jedná

o opakovaný nákup, tak i na základě předchozí zkušenosti. Pokud mají chuť na mraženou sladkost a bydlí na opačném konci Olomouce a mají jen chvilku času na obstarání, je vysoce pravděpodobné, že tuto potřebu uspokojí v bližší cukrárně a do vzdálenější si zajedou až v okamžiku, kdy na to budou mít více prostoru nebo to budou mít při cestě. Pro některé z nich je pak rozhodujícím faktorem také cena. Ve Zmrzlináriu stojí kopeček zmrzliny 25 Kč, pokud obsahuje alkohol, pak 30 Kč. V porovnání s ostatními kavárnami a cukrárnami v Olomouci, které prodávají kopečkovou zmrzlinu není vysoká (u konkurence se pohybuje v rozmezí 20 – 45 Kč za kopeček), ale je zpravidla vyšší než u zmrzliny točené (obvykle v rozmezí 15 – 45 Kč za porci).

Zákazníci byli také dotázáni, co by je přimělo do Zmrzlinária přijít častěji. Ukázalo se, že v letní sezóně jsou to zejména domácí limonády a dále zmrzlinové poháry a mléčné koktejly. V zimní sezóně zákazníci uvítají především kávu a čaj a k tomu dort, uvítali by také rozšíření nabídky o palačinky (28 %) a pannini (23 %), viz odpovědi v dotazníku na otázky č. 6 a 9.

Ze sekundárních dat na stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) bylo zjištěno, že pro konzumenty zmrzliny je nejdůležitější kvalita, druhá v pořadí je značka (to platí zejména pro balené zmrzliny) a třetí cena. Dalšími v pořadí důležitosti pak jsou: doporučení známé osoby, vzhled cukrárny, obsluha, umístění prodejny, možnost ochutnávky, speciální složení a poslední reklama (31).

Z uvedeného vyplývá, že zákazníci mají určitou vyjednávací sílu a mohou ovlivnit další strategii kavárny, rozsah její nabídky a částečně i ceny.

### **2.3.2.3 Konkurence**

Konkurenci je třeba pečlivě sledovat, zaznamenávat trendy, které se objevují a přiměřeně na ně reagovat. Cílem majitele Zmrzlinária je mít vedoucí postavení na trhu zmrzliny v Olomouci a být o krok napřed a úspěšně vést kavárnu. A právě proto je třeba mít přehled o konkurenci, vést si nejlépe záznamy v interním informačním systému, pomocí nějž bude snadné si vytvořit různé přehledy.

Na konkurenci Zmrzlinária Café Centro se můžeme dívat z několika pohledů. Prvním z nich jsou nabízené produkty a služby, druhým sezónnost a třetím lokalita.

## Konkurence dle nabízených produktů a služeb

V rámci průzkumu trhu byla srovnána nabídka kaváren a cukráren v Olomouci. Hodnotícím kritériem pro výběr konkurentů byla podmínka výroby vlastní zmrzliny, dortů a nabídka sortimentu srovnatelného se sortimentem Zmrzlinária. Jako relevantní a stálí konkurenti, bez závislosti na sezóně byly vybrány tři následující kavárny a cukrárny:

- **Caffé Opera** se dvěma pobočkami v Olomouci

Provozovna 1: Horní náměstí 21, Olomouc

Otvírací doba po – so od 8 do 23 h, ne 10 – 21 h

Provozovna 2: Polská 1, Olomouc, nákupní galerie Šantovka Olomouc

Otvírací doba denně od 9 do 21 h

- Cukrárna **Ollies** s tradicí od roku 1999

Provozovna: Horní Lán 6, Olomouc

Otvírací doba denně od 8 do 20 h

- Cukrárna **Aida** na dobré adrese

Provozovna: Horní náměstí 4, Olomouc

Otvírací doba denně od 8 do 23 h

Pro srovnání jsou v tabulce níže uvedena vybraná hodnotící kritéria v oblasti produktů a poskytovaných služeb:

**Tabulka č. 1: Konkurenční srovnání dle nabízených produktů a služeb** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Konkurenční srovnání dle nabízených produktů a poskytovaných služeb				
	Zmrzlinárium	Opera Horní nám./Šantovka	Ollies	Aida
Cena porce zmrzliny	25/30 Kč	dle příchutě 25 - 40 Kč	dle příchutě 27/35 Kč	25 Kč
Velikost porce zmrzliny	Velký kopeček	Běžný kopeček	Běžný kopeček	Menší kopeček
Cena porce dortu	49 – 59 Kč	49 – 79 Kč	67 – 92 Kč	50 Kč
Umístění	Širší střed města	Centrum města/ Širší střed města	Okrajová část města	Centrum města
Velikost	40 + 40 míst	120 + 40 míst	40 míst	80 míst
Parkování	Ano	Ne/Ano	Ano	Ne
Dětský koutek	Ne	Ano	Ano	Ne
Značka	Začínající	Tradiční	Tradiční od roku 1999	Známa
Přednosti	Kvalitní zmrzlina,	Kvalitní zmrzlina,	Kvalitní zmrzlina,	Lokalita, dobré

	velké porce, výborné dorty, nižší ceny doplňkového sortimentu, pohodlné parkování	výborné dorty, lokalita, tradice	výborné dorty, tradice, zavedená síť poboček, pohodlné parkování	jméno díky franchiseesám v jiných městech
Slabiny	Lokalita, sezónnost sortimentu	Ve špičce nezvládá personál obsluhovat, chybějící možnost parkování	Okrajová část města, vysoké ceny, malý prostor cukrárny	Ne příliš dobrá zmrzlina a zákusky, nevstřícná obsluha
Výzva * (další rozvoj)	Inovace pro zakomponování zmrzliny do zimní nabídky, rozšíření sortimentu	Udržet se na špičce tržního segmentu	Založení dalších poboček v jiných městech	Zpracovat na kvalitě nabízených produktů
Příležitost * (udržování)	Zmrzlina, dorty, pizza	Dorty, zmrzlina, pizza	Široká nabídka zámků a dortů	Výborná lokalita, ze které těží
Problém * (defenzíva)	Hůře dostupná lokalita, nedostatečná komunikace se zákazníkem a propagace sezónní nabídky	Vysoké ceny zmrzliny, chybějící možnost parkování autem u pobočky v centru	Vysoké ceny, hůře dostupná lokalita	Chuť a kvalita zmrzliny a dortů

\* Pozn: Pro hodnocení jsou využity prvky COP analýzy dle přednášek ze Strategického managementu na VUT v Brně, doc. R. Zicha (Zdroj 32)

Nabídka sledovaných cukráren je obdobná v rámci sortimentu, pro zákazníka se však liší sensoricky. Specifickou odlišnost vykazuje kavárna Opera, která funguje navíc i jako restaurace a nabízí polední menu.

Z tabulky je patrné, že výhodou Zmrzlinária oproti konkurenci jsou poměrně nízké ceny zmrzliny, velikost porcí a kvalita zmrzliny. Rovněž cenami dortů se Zmrzlinárium pohybuje na nejnižší úrovni. Kompenzuje tím oproti konkurenci nevýhodnou lokalitu. Paradoxem je, že cukrárna Ollies, i když má nejvyšší ceny a nejhůře dostupnou lokalitu, stále má velké množství zákazníků. Je to dáno dlouholetou tradicí a dobře zavedenou značkou, díky které má zákazník jistotu, že si na oslavu narozenin apod. přiveze vždy to nejlepší.

Co se týká cenové strategie, jednoznačně nejnižší ceny má cukrárna Aida. Odpovídá tomu i kvalita nabízených produktů. Po senzorickém prozkoumání nabízených dortů a zmrzlin je možné konstatovat, že nejsou používány kvalitní suroviny, spíše náhražky a na chuti je to znát. Místní to už vědí, málokdo navštíví tuto cukrárnu opakovaně. Zůstává však díky svému umístění a lákavé prezentaci produktů atraktivní pro turisty, kteří ji hojně navštěvují.

Kapacitou míst k sezení jsou cukrárny srovnatelné, vybočuje pouze cukrárna Aida, která má zhruba dvojnásobnou kapacitu. I tak má stále plno. Je to dáno lokalitou, zavedenou značkou a kvalitou nabízených produktů.

### **Konkurence dle sezóny**

U Zmrzlinária Café Centro rozlišujeme díky zmrzlině, jako stěžejnímu produktu letní a zimní sezónu. Letní sezóna trvá zhruba od dubna do září, zimní sezóna od října do března. V každé ze sezón se konkurence výrazně liší.

Konkurence v oblasti zmrzliny **v letní sezóně** značně expanduje, od dubna do září otvírá velké množství cukráren a kaváren stánkový prodej zmrzliny nebo prodej „z okénka“. Tím narůstá množství konkurentů, lidé jdou po ulici a zmrzlinu si koupí prakticky kdekoliv, protože na ni mají chuť teď a nechtějí vyvinout tu námahu, aby si došli za tou kvalitnější dál. Konkurenti tedy obslouží značnou část tohoto tržního segmentu. Taková konkurence však není nijak škodlivá, naopak. Uleví od náporu zákazníků, který by jinak nebylo možné zvládnout.

**V zimní sezóně** už je konkurentů méně, zmrzlina se stahuje zpět do provozoven nebo je přerušen její prodej zcela. Vzhledem k nižšímu prodeji v těchto měsících, ale musí reagovat i Zmrzlinárium, a tak rozšiřuje svou nabídku o dorty. Tím se ale *dostává do jiného tržního segmentu* a musí se více ohlížet na konkurenci v podobě jiných kaváren, které si zakládají na dobrých dortech. Jsou mezi nimi kromě již výše uvedených a analyzovaných také:

- **Café La Fée** ve stylu „*provance*“

Provozovna: Ostružnická 13, Olomouc

Otvírací doba po – čt od 8 do 21 h, pá 8 – 22 h, so 9 – 21 h a ne 9 - 20 h

- **CrossCafe** ve stylu „*fast food*“

Provozovna: Riegrova 24, Olomouc

Otvírací doba v prac. dny od 7 do 20 h, so 8 – 18 h a ne 9 – 18 h

- **Jazz Fresh Café** ve stylu „hipster“.

Provozovna: Sokolská 48, Olomouc

Otvírací doba v prac. dny od 7 do 22 h, so 8 – 20 h, ne 10 – 18 h

Tyto kavárny nenabízejí zmrzlinu vůbec, nebo jen jeden až tři druhy, zato mají širokou nabídku dortů a také hluboký sortiment v oblasti slaného „mlsání“ od toastů, přes bagety, pannini až po pizzu. Bonusem jsou navíc v poslední době oblíbené brunche. Všechny tyto tři kavárny jsou strategicky lépe umístěny, nacházejí se přímo v centru města na frekventovaných ulicích pěšími chodci a jsou tak lépe dostupné pro potenciální zákazníky, kteří jdou jen náhodou kolem. Tedy už jen polohou mají oproti Zmrzlináriu značnou konkurenční výhodu a tedy vyšší návštěvnost a vyšší tržby. Ty jsou zapříčiněny nejen vyšší návštěvností, ale také cenovou strategií. Ceny všech produktů jsou vyšší než u Zmrzlinária. Kvalitou uvedeného sortimentu jsou srovnatelné, tím, že je vyšší obrát, je vždy zaručena čerstvost.

Kromě uvedených jsou v Olomouci desítky dalších kaváren a cukráren, ty ale nabízejí spíše zákusky tradiční, s menším výběrem nebo se více specializují na kávu, palačinky, pannini a jiné produkty a nejsou tak konkurencí v tom pravém slova smyslu.

### **Konkurence dle lokality**

Podle vzdálenosti konkurentů od Zmrzlinária můžeme rozlišovat konkurenci *blízkou*, přímo v Olomouci, viz „Konkurence dle nabízených produktů a služeb“ a „Konkurence dle sezóny“, *vzdálenou*, která není přímo v Olomouci, ale v jejím nejbližším okolí a *inspirující*, která je vzdálena natolik, že už není konkurencí v tom pravém slova smyslu, protože obsluhuje jiný trh, ale je zajímavá svou činností a může sloužit jako inspirace v tom, jak se posunout dál.

Za *vzdálenou konkurenci* Zmrzlinária je možné považovat především Zmrzlinu Šternov, která se nachází v obci Šternov, 12 km od Zmrzlinária. Jako kavárna funguje pouze v letní sezóně, v zimní sezóně má zavřeno a majitel se zabývá jiným podnikáním. Je vyhlášena v Olomouckém kraji, opakovaně zmiňovaná v novinových článcích a reportážích na internetu (33).

Pokud provedeme konkurenční srovnání se Zmrzlináriem, vypadá následovně:

**Tabulka č. 2: Konkurenční srovnání Zmrzlinária se vzdáleným konkurentem (Zdroj: Autor)**

Konkurenční srovnání se vzdáleným konkurentem		
	Zmrzlinárium	Zmrzlina Štarnov
Cena porce zmrzliny	Bez alkoholu / s alkoholem 25 Kč / 30 Kč	Normální / Italská / Royal / Speciál 20/27 Kč, 25/32 Kč, 29/37 Kč, 45Kč
Velikost porce zmrzliny	90 ml/kopeček	malá/velká točená
Cena porce dortu	49 - 59 Kč	Není v nabídce
Cena pizzy	109 – 149 Kč	Není uvedena
Cena kávy	39 – 55 Kč	30 – 45 Kč
Provozní doba	celoročně	duben – září, dle počasí
Zákazníci	Rodiny s dětmi, zákazníci v produktivním věku, studenti	Zejména rodiny s dětmi, které se zde zabaví, cyklisté a lidé projíždějící kolem auty
Umístění	Širší střed města Olomouc	Štarnov, 12 km od Olomouce
Velikost	Uvnitř 40 míst, předzahrádka 15 míst, zadní zahrádka 25 míst	Zahrádka – 80 míst, louka neomezeně
Značka	Začínající	Zavedená, oblíbená, od roku 2007
Přednosti	Kvalitní zmrzlina, velké porce, nižší ceny doplňkového sortimentu	Točená zmrzlina, venkovní posezení, travnatá plocha k odpočinku, turistická atrakce, živá webová prezentace, webkamera
Slabiny	Nejasná sezónnost nabídky, málo míst k sezení v letním období,	Rostoucí ceny, nepravidelná otvírací doba, velké fronty, dlouhé čekání
Výzva * (další rozvoj)	Inovace pro zakomponování zmrzliny do zimní nabídky, rozšíření sortimentu	Udržet se na špičce tržního segmentu
Příležitost * (udržování)	Zmrzlina, dorty, pizza	Zmrzlina, hamburgery, pizza
Problém * (defenzíva)	Hůře dostupná lokalita, nedostatečná komunikace se zákazníkem a propagace sezónní nabídky	Rostoucí ceny zmrzliny, nedostatečná kapacita parkování, narušování klidu v obci

\* Pozn: Pro hodnocení jsou využity prvky COP analýzy dle přednášek ze Strategického managementu na VUT v Brně, doc. R. Zicha (Zdroj 32)

Průzkumem bylo zjištěno, že konkurent v podobě zmrzliny ve Štarnově je poměrně silný, přesto však Zmrzlinárium neohrožuje, díky časové náročnosti na dopravu pro zákazníky z Olomouce. Zmrzlina Štarnov je pro Zmrzlinárium inspirací zejména co se týká možnosti venkovního posezení, tam Štarnov prakticky nemá konkurenci v rámci celé ČR, jak dokazuje „zmrzlinová mapa“ v ČR z roku 2015 na webu [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz) (34).



Pro doplnění je třeba ještě uvést *zmrzlinu ve Velké Bystřici*, za kterou dojíždějí lidé z okolních obcí, například v rámci výletu na kole. Přesto, že se také nachází na zmrzlinové mapě z roku 2015 (34), není to natolik silný konkurent, aby ohrožoval námi sledovanou značku, proto nebyla více rozebírána.

### **Shrnutí ke stávající konkurenci**

Dle shora uvedeného je patrné, že konkurentů Zmrzlinária v Olomouci a blízkém okolí je velké množství. Letní sezónu, jak je z šetření patrné prakticky ohrožit nemohou, protože zákazníků, kterým vzniká potřeba ochladit se v horkých dnech je velké množství. Mohou ale ovlivnit cenovou politiku Zmrzlinária. Naopak v zimní sezóně je ohrožení ze strany konkurentů vysoké, zákazníci nemají tolik potřebu se ochladit, konzumují méně zmrzliny a více jiných sladkostí, které rádi doplní horkým nápojem, kávou, čajem, svařákem. Ochota cestovat do vzdáleného Zmrzlinária je proto logicky menší a raději uspokojí svou potřebu v bližší a lépe dostupné kavárně, která má právě větší nabídku v doplňkovém sortimentu. Mapa umístění Zmrzlinária a jejích konkurentů tvoří Přílohu I diplomové práce.

### **Noví konkurenti**

Kromě stávajících konkurentů se mohou na trhu objevit i noví. A to kdykoliv. Mohou mít lepší nabídku, používat levnější suroviny, poskytovat lepší služby či lépe komunikovat se zákazníky. Toto riziko je poměrně velké, protože jak již bylo uvedeno výše, bariéry vstupu na sledovaný trh jsou minimální.

#### **2.3.2.4 Dodavatelé**

Zmrzlinárium Café Centro je značka, které záleží na kvalitě, snaží se podporovat lokální dodavatele, ale využívá i služeb zkušených dodavatelů ze zahraničí. Základní suroviny jako je čerstvé mléko a smetana si nechává dovážet dvakrát týdně z mlékárny v Senici na Hané ze zemědělského družstva. Sušené mléko nakupuje zpravidla od Madety. Běžné suroviny jako je cukr, mouka, olej nakupuje ve velkoobchodě v Makru. Pro dodávky speciálních přísad pro výrobu zmrzlin, jako jsou pasty pro přípravu různých příchutí, k tomu využívá zahraniční dodavatele a pasty si nechává dovážet z Itálie, kde je velký výběr kvalitních produktů. Například pro výrobu oříškové zmrzliny využívá pastu ze selektovaných lískových ořechů pěstovaných na Sicílii a pražených speciálním způsobem (23).

### **2.3.2.5 Širší veřejnost**

Širší veřejnost jsou všechny nezúčastněné osoby, které nemají nic přímo společného s námi sledovanou značkou. Patří mezi ně i zákazníci jiných kaváren a cukráren, kteří o Zmrzlináriu neví nebo v něm z nějakého důvodu nenakupují. Je to tedy potenciál pro získání zákazníků zejména v zimním období, kdy je prodej zmrzliny ve Zmrzlináriu mnohonásobně nižší.

### **2.3.3 Trh zmrzliny**

Trh zmrzliny je v posledních letech čím dál více na vzestupu. Souvisí to mimo jiné s oteplováním se podnebím, kdy přibývá slunečných dnů a lidé mají potřebu se něčím ochladit. Právě zmrzlina tento pocit aspoň krátkodobě přináší. Kdy a kde tato pochoutka vůbec vznikla? Na to se podíváme v následující podkapitole.

#### **2.3.3.1 Historie**

Průzkumem článků na Internetu (dle 36 a 37) byly odhaleny dvě existující verze, jak zmrzlina vznikla. Podle jedné historie zmrzliny sahá až do dob starého Egypta, kdy vypadala zmrzlina jako dnešní ledová tříšť. Byl to vlastně sníh ochucený ovocnými šťávami nebo medem. Podle druhé verze vznikla zmrzlina v Mongolsku, z původně zamýšleného ochuceného mléčného nápoje, který zmrzl. Ve 13. století pak měl tento recept dovézt do Evropy Marco Polo.

Výrobu zmrzliny podobající se té dnešní nejspíše umožnil vynález Blasiusa Villafranca z Říma, který v roce 1550 zjistil, že bodu mrazu lze dosáhnout přidáním ledku nebo soli do sněhu. Tak vyrobil zmraženou krémovou směs. První přístroj pro ruční výrobu zmrzliny byl vynalezen v roce 1846. První továrna na zmrzlinu v Londýně pak byla založena v roce 1870 díky italským přistěhovalcům.

Ve světě šel od roku 1922 vývoj zmrzliny velmi rychle, po kornoutové zmrzlině (patentována r. 1903) se objevila zmrzlina mezi dvěma oplatky, dále zmrzlina s dřívkem dnes známá jako nanuk a od 70. let minulého století už nezadržitelně rostl velký výběr balených zmrzlinových výrobků pro prodej v samoobsluhách.

U nás se výroba a spotřeba zmrzliny rozšířila až počátkem 20. století. Tehdy si ji vyráběly cukrárny samy. Průmyslová velkovýroba zde začala v roce 1949 v Laktosu Praha a výrobní postupy pak převzaly i další mlékárny (36, 37).

### **2.3.3.2 Zmrzlina dnes**

V současné době je mnoho výrobků označováno jako *zmrzlina*, ale mají s ní málo společného. Jsou to spíše mražené krémy, jsou vyráběny z levnějších rostlinných tuků. Opravdová zmrzlina má obsahovat mléko a smetanu, v případě sorbetů vysoký podíl ovoce. Zákazníci, kteří sázejí na kvalitu, si pak za tu poctivou rádi připlatí, protože prakticky nikde jinde než v cukrárnách ji nekoupí. A tak se zase zmrzlina určitým způsobem stává luxusním zbožím, jako tomu bylo v dobách starého Egypta.

### **2.3.3.3 Riziko substitutů**

Ze současné situace na trhu zmrzliny vyplývá, že kavárna jako je Zmrzlinárium čelí i riziku substitutů. To znamená, že pokud by například došlo k zásadní změně ve vývoji mezd, u obyvatelstva by došlo ke změně v podobě menšího sklonu ke spotřebě. Více by si uvědomovali náklady ne zbytné produkty a rozlišovali by, kdy a kde je nakoupí. Mezi takové produkty patří právě zmrzlina. Dražší zmrzlina z cukráren by byla nahrazena nákupem levnější ze supermarketů a hypermarketů. Účel ochlazení by splnila a zákazník by ušetřil. Byl by spokojený tedy hned dvakrát.

### **2.3.3.4 Celková spotřeba zmrzliny a tržby v ČR**

Z průzkumů trhu zmrzlin společnosti Nielsen Admosphere v letech 2015 až 2018 vyplývá, že Češi v průměru ročně spotřebují 34 milionů litrů balené zmrzliny a tržby za zmrzlinu tak ročně vyjdou kolem tří miliard korun. Celková spotřeba pak ročně mírně kolísá v závislosti na počasí, čím dříve začnou a později skončí teplé dny, tím je spotřeba vyšší.

Průzkumy Nielsen Admosphere ze září 2017 dále ukazují, že až pro 68 % Čechů není složení zmrzliny důležité. Více se o něj zajímá pouze věková kategorie 25 – 34 let, 40 % dotázaných chce znát složení. Zmrzlinu lidé nakupují nejčastěji ve stánku či v okénku na ulici (59 % respondentů), druhým místem v pořadí jsou cukrárny (54 %) a třetím hypermarkety a supermarkety (40 %). Za porci zmrzliny pak byli v roce 2017 zákazníci ochotni zaplatit maximálně 30 Kč (38).

Trendem v segmentu zmrzlin je nyní rolovaná zmrzlina. Jedná se o zmrzlinu, kterou připravuje cukrář přímo před zákazníkem z čerstvých surovin na speciální mrazící pánvi rozetřením rozmixované směsi na její dno a následným srolováním po ztuhnutí.

Trh zmrzlin je zajímavý i z pohledu marketingu, jak vyplývá z průzkumu, který se prováděl u balených zmrzlin. Například značka Algida Magnum Double zaplatila za reklamu v roce 2017 38,1 mil. Kč (38).

Prováděné průzkumy spotřeby zmrzliny v ČR zachycují pouze balenou zmrzlinu. Není tak zřejmé, kolik se obvykle spotřebuje nebalené zmrzliny. Jediná dostupná data máme z roku 2014, kdy provedla průzkum ČT 24 (39). Výsledky průzkumu jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 3: Roční spotřeba zmrzliny v ČR v roce 2014 (Zdroj: Vlastní úprava dle 39)**

<b>Roční spotřeba zmrzliny v ČR v roce 2014 dle průzkumu ČT 24</b>	
Kopečková zmrzlina	8,5 milionů litrů
Točená zmrzlina	5,9 milionů litrů
Roční spotřeba celkem	14,4 milionů litrů
Roční spotřeba na obyvatele	4,8 litrů

## 2.4 Analýza vnitřního prostředí

V tomto oddílu bude kavárna Zmrzlinárium Café Centro analyzována zevnitř, čtenář bude seznámen s její nabídkou, službami, uspořádáním, vnitřním chodem a způsobem komunikace.

### 2.4.1 Produkty a služby

Hlavním produktem Zmrzlinária Cefé Centro je kopečková zmrzlina. Vyrábí si ji majitel sám, „z těch nejkvalitnějších surovin, s veškerou péčí a láskou“, kterou jí může věnovat, jak sám uvádí na facebookovém profilu Zmrzlinária. Vyzkoušel už více než padesát příchutí a vymýšlí stále nové. V nabídce má vždy dvacet druhů zmrzlin, které v průběhu dne dle potřeby doplňuje. Mezi stálou nabídku Zmrzlinária patří kromě již uvedené zmrzliny káva, čaj, nealkoholické balené nápoje, domácí limonády, milk shaky, toasty a vlastní pizza. Vše je vyráběno ze špičkových surovin od prověřených dodavatelů (21, 23).

Zmrzlinárium má kromě stálé nabídky také nabídku sezónní. Sezóna se dělí na letní a zimní. Letní začíná v průběhu měsíce dubna a končí v průběhu září, v závislosti na počasí. Zimní sezóna plynule nahrazuje sezónu letní.

#### **2.4.1.1 Letní sezóna**

V průběhu letního období je stěžejním produktem zmrzlina, které se dle odhadu majitele denně prodá v průměru 150 litrů, v závislosti na počasí. Když jsou nejteplejší dny, tak i 200 litrů. To je v přepočtu asi 2222 kopečků zmrzliny. Pokud bychom počítali, že si každý zákazník dá v průměru 3 kopečky zmrzliny, za den se v prodejně zastaví až 740 zákazníků. Přepočteno na průměr asi 550 zákazníků. Cena kopečku zmrzliny je 25 Kč, denní tržby za zmrzlinu se tedy v letním období v průměru dostávají něco nad 40 tisíc korun.

K posezení mohou zákazníci navíc využít předzahrádku s patnácti místy a zadní zastřešenou zahrádku s 25 místy. Zákazníci s malými dětmi si mohou zakoupit zmrzlinu do kelímku a jít na dětské hřiště, které je v parku sousedícím se zahrádkou Zmrzlinária. Vnitřní prostory kavárny ani venkovní dětský koutek nemají.

#### **2.4.1.2 Zimní sezóna**

Zimní sezóna se od letní liší především menší konzumací zmrzliny. Majitel uvádí, že v zimě zákazníci zkonzumují jen asi 3 litry zmrzliny denně. V přepočtu je to tedy asi 33 kopečků zmrzliny. Z toho vyplývá, že tržba za zmrzlinu v zimě průměrně dosáhne 825 Kč. Což je oproti letní sezóně extrémně málo. Proto je zimní sortiment doplněn o další produkty. Patří mezi ně nanuky, pralinky, ale hlavně dorty. Vše vlastní výroby. K tomu si zákazníci zpravidla dají kávu nebo čaj. Více se prodávají také milk shaky, zmrzlinové poháry (zde nejsou kopečky započítány do tržeb za zmrzlinu) toasty a pizza. Dortů se prodá kolem 25 porcí za den, pizzy zhruba pět kusů. Informace o nápojích a jiných položkách nebyly dostupné, majitel si nevede statistiky, vše je kvalifikovaný odhad. Pokud bychom se pokusili z uvedených informací odhadnout denní tržby, činily by 825 Kč za zmrzlinu, 1.475 Kč za dorty (59 Kč/ks) a 695 Kč za pizzu (v průměru 139Kč/ks) v součtu tedy 2.995 Kč. Pokud bychom počítali ke každému dortu kávu (1.195 Kč) a vodu (750 Kč), navýšily by se tržby na 4.940 Kč. Ve srovnání s letní sezónou by byly i tak mizivé. V zimní sezóně je tedy zásadní problém, který by měl majitel kavárny řešit.

### 2.4.1.3 Služby

Provoz kavárny je neodmyslitelně spjat se službami. V kavárně jsou vždy alespoň dvě osoby, které jsou připraveny zákazníky obsloužit. Na zmrzlinu si zpravidla stojí zákazníci frontu u vitríny, protože téměř polovina z nich si ji jen koupí do kornoutu a pokračuje dál, jak ukázal průzkum (viz odpovědi na otázku č. 5 a 6). Ti co se ale rozhodnou posedět, mají k dispozici 40 míst k sezení u 10 stolků pro čtyři osoby a venkovní posezení na předzahrádce a zadní zahrádce. K dispozici mají na stole nápojový a jídelní lístek, dorty i zmrzlina bývají dle sezóny vystaveny ve vitríně. Před kavárnou je k dispozici asi 20 parkovacích míst, které mohou zákazníci využít spolu s lidmi, kteří si jdou zasportovat do TK Milo Olomouc. Pokud dojíždějícím zákazníkům nevadí pár kroků od auta navíc, mohou zaparkovat na velkém parkovišti v těsné blízkosti Androva stadionu ve sportovním areálu. Před provozovnou chybí stojan na jízdní kola, pro sportovně laděné zákazníky, kterých je 7 % (viz odpovědi na otázku č. 13 v dotazníku).

### 2.4.2 Cenová politika

Zmrzlinárium se snaží držet *ceny nižší, maximálně na úrovni konkurence*. Kopeček zmrzliny bez alkoholu stojí 25 Kč, obsahuje-li alkohol, pak je cena o 5 Kč vyšší. Za tuto cenu dostane zákazník velkou porci zmrzliny, která je až dvojnásobná ve srovnání s konkurencí. Porce jsou zaručeně největší v Olomouci. Zákazník má tedy pocit, že za tu cenu dostane opravdu hodně zmrzliny.

Kavárna se snaží o *minimalizaci nákladů*, mléčné výrobky nakupuje od lokálních dodavatelů, kdy za vysokou kvalitu zaplatí rozumnou cenu a získá jedinečnou chuť pro svou zmrzlinu a další produkty. Cukr, mouku, olej a podobné produkty nakupuje ve velkoobchodech jako je Makro, aby minimalizoval náklady. Náklady snižuje také zaměstnáváním studentů na dohodu o provedení práce. Tím, že se jedná o nekvalifikovaný personál, může být jejich hodinová mzda nižší (90 Kč), než kdyby měl majitel kavárny stálé zaměstnance.

Kavárna je provozována teprve dva roky, bez předchozích zkušeností majitele. S marketingem si nechal poradit externě od zkušenějšího kamaráda, ceny z počátku stanovil odhadem na základě cen u konkurence. Když Zmrzlinárium otvíralo, cena kopečku běžné zmrzliny byla 20 Kč a speciálu (z dražších surovin nebo časově

náročnějších na výrobu 25 Kč). U konkurence se v tu dobu ceny pohybovaly do 20 Kč za kopeček. Zákazníci na vyšší cenu hlasitě reagovali, cena 25 Kč se jim zdála vysoká a od nákupu je odrazovala. Po půl roce, kdy už byli zákazníci zvyklí, majitel ceny sjednotil a navýšil na 25 Kč. Ukázalo se, že je to cena, kterou zákazníci akceptují. Důvodem bylo také to, že i konkurence zvedla své ceny. U ostatních produktů k výrazným cenovým posunům nedošlo. Aktuální ceny zmrzliny a dortů konkurence jsou pro srovnání uvedeny v Tabulka č. 1: Konkurenční srovnání dle nabízených produktů a služeb (Zdroj: Vlastní zpracování) a Tabulka č. 2: Konkurenční srovnání Zmrzlinária se vzdáleným konkurentem (Zdroj: Autor) výše.

### **2.4.3 Způsob prodeje**

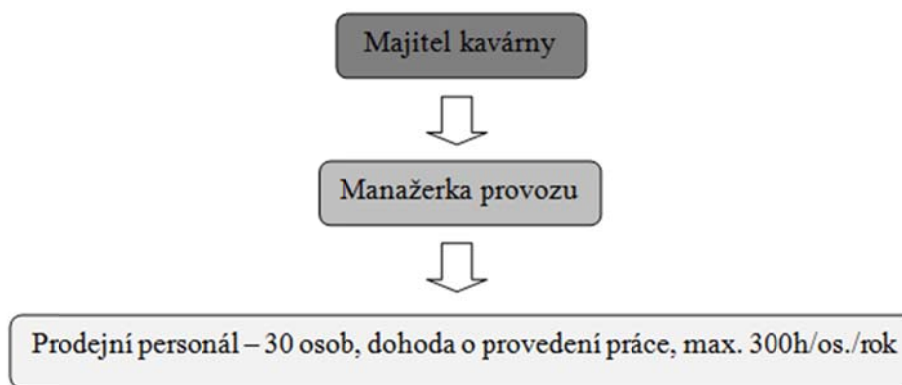
Zmrzlinárium využívá přímý prodej zákazníkům ve své provozovně. Vše co majitel vyrobí, prodává pouze u sebe. Nevylučuje však do budoucna změnu. Po dohodě mají zákazníci možnost si objednat zmrzlinu jako balenou domů, případně si vybrat dort a nechat si ho upéct na objednávku. Vše si musí vždy vyzvednout na prodejně. Tato nabídka však není nikde inzerována. Cílem je, aby se produkty dostávaly od výrobce přímo k zákazníkovi, aby byla zachována nejvyšší kvalita a nic neutrpělo přepravou (23).

Pokud se stane, že zákazník v kavárně nedopatřením dostane jinou objednávku, než co si vybral, je chyba napravena buď výměnou, nebo slevou. Cílem je spokojený zákazník, který si pochutná a odejde s dobrým pocitem.

Je otázkou, zda je dosavadní způsob prodeje dostačující, zejména v zimním období. Pokud by došlo ke změně poptávky a letní prodeje by přestávaly pokrývat zimní výkyvy, je třeba zvážit i jiné možnosti jak zvýšit odbyt.

### **2.4.4 Organizační struktura, personál**

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou kavárnu, bez sítě poboček, je její organizační struktura velmi jednoduchá, viz Obrázek č. 14: Organizační struktura Zmrzlinária (Zdroj: Autor).



Obrázek č. 14: Organizační struktura Zmrzlinnária (Zdroj: Autor)

**Majitel kavárny** má na starosti po organizační stránce vedení kavárny, řízení otvírací doby, opravy a údržbu, výrobu zmrzliny, pralinek, nanuků a dortů, vychystávání do vitrín, přípravu těsta na pizzu, jednání s dodavateli surovin pro výrobu a s pronajímateli prostor, otvírá a zavírá kavárnu. Dále je v jeho kompetenci zaškolení personálu v přípravě kávy, pizzy, toastů, zmrzlinových pohárů, mléčných koktejlů a domácích limonád a průběžná doškolování dle potřeby. Rád by se věnoval i komunikaci se zákazníkem, ale na to mu nezbyvá prostor a tak se na sociálních sítích objeví nová informace jen výjimečně, což kavárně zbytečně škodí, protože zákazník nezjistí, že je něco nového a má přijít a ochutnat. Webové stránky majitel neudržuje vůbec. Je časově velice vytížen, v kavárně je prakticky každý den, zvláště v letních měsících, kdy se výroba zmrzliny nemůže zastavit, protože by nebylo co prodávat. V tomto ohledu je nezastupitelný. Má jedinečné know-how.

**Manažerka prodejny** má na starosti nábor a výběr personálu, plánování směn a zajištění dostatečného množství personálu v kavárně. Dále má na starosti veškeré finance, výplatu odměn, výkazy. Kontroluje zásoby, plánuje je, objednává a zajišťuje jejich doplňování. Jedná se především o balené nápoje, pivo a doplňkový sortiment. V případě nepřítomnosti majitele ho nahradí v řízení zaměstnanců a otevírání a uzavírání prodejny.

**Prodejní personál** tvoří zhruba třicet studentů, kteří jsou v kavárně zaměstnáni na dohodu o provedení práce. V případě potřeby jsou průběžně doplňováni novými studenty. Každý z nich zde pracuje tedy maximálně v rozsahu 300 hodin za rok. Na směně jsou vždy minimálně dvě osoby, ve špičce až pět osob. Střídají



se za zmrzlinovým barem, kde vydávají zmrzlinu a přijímají platby, u obsluhy kávovaru, točení piva přípravy nápojů, pohárů, toastů a pizzy. Mimo zmrzlinový bar přijímá platby vždy pouze jedna osoba. Dále mají na starosti roznášku objednávek ke stolům, uklízení stolů, mytí nádobí v myčce případně dle potřeby ručně a údržbu čistoty v prostorách celé kavárny. Prodejní personál dostává odměnu 90 Kč na hodinu, na směny studenti docházejí dle dohody.

V největší vytíženosti kavárny za slunečných dnů zpravidla mezi druhou hodinou odpolední a šestou hodinou večer v kavárně obsluhuje pět lidí a ukazuje se, že ani tento počet nestačí. Vzhledem k velikosti prostor ale není technicky možné, aby bylo na směně více lidí, už by si vzájemně zavazeli a výsledek by byl kontraproduktivní. Je tedy třeba zvážit lepší uspořádání prostor pro personál, aby mohl práci vykonávat efektivněji. Kapacita míst pro zákazníky je v letním období rovněž nedostačující.

Výhodou personálu je, že jsou to mladí snaživí lidé s chutí do práce. Na druhou stranu nedostatek zkušeností a malá angažovanost se u některých občas projevuje např. nedostatečnou pečlivostí při obsluze kávovaru. Opakovaně se stává, že nebyl zákazník spokojený s kvalitou připravené kávy. Tato nespokojenost se pak promítla i v recenzích kavárny na Internetu a také v odpovědi na otázku č. 15 v dotazníku, viz Příloha III.

#### **2.4.5 Reklama, propagace, komunikace**

Veškerou reklamu, propagaci a komunikaci má v současné době na starosti majitel kavárny, Lukáš Ráb. Pouze na počátku, před otevřením kavárny, majitel spolupracoval s externistou, který mu pomohl s vymyšlením názvu, tvorbou loga a poskytnutím informací jak značku komunikovat ven. Vzhledem k časové vytíženosti majitele se s další komunikací za dva roky fungování kavárny nic nezměnilo a tak ani na webové stránce, ani na Facebooku návštěvník nenajde kromě fotografií zmrzliny a dortů téměř žádné nové informace. Majitel spoléhá na „šuškandu“, tedy že si lidé informace mezi sebou předávají ústně či prostřednictvím sociálních sítí.

Pokud se podíváme na označení kavárny z venku, dá se říct, že je snadno přehlédnutelná. Z ulice je hůř vidět, protože je částečně zakrytá živým plotem a keři. Jako upoutávka pomůže alespoň velká maketa kornoutu s kopečkovou zmrzlinou, která stojí před kavárnou, když má otevřeno. V blízkém ani vzdáleném okolí Olomouce však na sebe kavárna neupozorňuje žádnou směrovkou, cedulí ani reklamním bannerem.

Kavárna funguje sezónně, má jinou nabídku v letních měsících a jinou v zimních, ale nikde o tom své zákazníky viditelně neinformuje. Jak bylo rozebráno výše, v provozovně ani na stránkách majitel nesdílí žádné certifikáty a dosažená ocenění, aby zákazníky informoval, že zmrzlina a dorty, které si dávají, jsou právě od něj a je za nimi poctivá práce a pečlivě vybírané suroviny.

Sem tam mohou majitele zákazníci zahlédnout na prodejně jako muže, který se tam „jen tak mihne“. Málokdo však ví, že je to majitel. Pokud je ale zákazníků méně, zejména v deštivých dnech, rád si s nimi majitel popovídá a zjistí tak, co zákazníci chtějí, co jim chybí nebo s čím jsou naopak spokojeni. To pro něj může být zpětnou vazbou, aby věděl, čeho se držet a na čem více zapracovat.

## 2.5 Analýza značky Zmrzlinárium Café Centro

S vnějším a vnitřním prostředím Zmrzlinária už se čtenář seznámil, nyní je potřeba rozebrat značku samotnou, abychom zjistili, jaký je její potenciál a jak ji dále rozvíjet do budoucna. Budou identifikovány prvky značky, analyzována její hodnota, případné cíle, vize a poslání. Dále bude provedena analýza identity značky, pro niž bude využit koncept Brand Prism. Vzhledem k tomu, že se jedná o značku, která má svou provozovnu, svou „prodejnu“, je vhodné pro analýzu její identity využít metodiku identity značky dle Ko Floora a analyzovat její tři pilíře, positioning, osobnost značky a komunikaci značky.

### 2.5.1 Prvky značky

Zmrzlinárium Café Centro používá pouze některé prvky značky, viz následující tabulka:

**Tabulka č. 4: Použité prvky značky Zmrzlinárium Café Centro (Zdroj: Autor)**

Prvek	Charakteristika
<b>Název</b>	<i>Zmrzlinárium Café Centro</i>  Název vznikl vytvořením nového originálního slova <i>zmrzlinárium</i> , které se svou koncovkou <b>-ium</b> odlišuje od tradičních názvů s koncovkou <b>-rna</b> jako kavárna, cukrárna a vybočuje tak z řady. Nový název byl spojen s názvem původní kavárny <i>Café Centro</i> , protože už byl vrytý do paměti některých zákazníků.

<b>Logo</b>	<i>Obsahuje název cukrárny a tři piktogramy v různobarevném provedení. Výrazně černě a větším fontem písma je první část názvu – Zmrzlinárium. Druhá část názvu Café Centro je jen nenápadně růžovou barvou jako připomínka původní kavárny, na kterou byli někteří zákazníci zvyklí. Piktogramy zobrazují v pořadí dle důležitosti produkty, které cukrárna nabízí – zmrzlinu, dorty a horké nápoje (kávu, čaj).</i>
<b>Barva</b>	<i>Logo Zmrzlinária obsahuje kombinaci barev černá – růžová – žlutá – modrá. Mimo ně je typickou barvou i hnědá – zaměstnanci nosí hnědou zástěru nebo tričko, na kterých je logo Zmrzlinária.</i>

Z tabulky je patrné, že nejvýraznějším prvkem značky je **název**. Upoutá originalitou a nese odkaz na svou historii. Majitel s externím poradcem zvažovali i variantu vytvořit název zcela nový – Zmrzlinárium Lukáše Rába, ale majitel z důvodu přátelských vztahů s majitelem původní kavárny nesouhlasil. Navíc nechtěl být veřejně takto prezentován (23).

**Logo** obsahuje název kavárny a piktogramy se stěžejními produkty kavárny. Pro hlavní název kavárny *Zmrzlinárium* je použito černé ozdobné písmo, které svými vlnkami připomíná uměleckou řemeslnost, která je jako dovednost pro cukráře nezbytná. Druhá část názvu *Café Centro* je naproti tomu psaná velkými tiskacími písmeny, avšak v nenápadném růžovém provedení a v třetinové velikosti, je to jakoby stín minulosti. Z větší vzdálenosti není příliš dobře čitelná. Nad názvem se v logu nacházejí tři piktogramy v moderním kulatém provedení, viz Obrázek č. 15: Logo Zmrzlinárium Café Centro (**Zdroj: 20**). Piktogramy zobrazují zmrzlinu, dort a horký nápoj, kávu nebo čaj a svými barvami a kulatým provedením dohromady pomyslně symbolizují tři sladké kopečky zmrzliny.



Obrázek č. 15: Logo Zmrzlinárium Café Centro (Zdroj: 20)

Další prvky jako je *slogan*, *znělka* či *hudba*, Zmrzlinárium nepoužívá vůbec. Pouze okrajově se dá hovořit o prvcích *maskot* a *design*. Design se týká zmrzliny, kdy je servírována v podobě velkých kopečků (v průměru dvakrát větších než u konkurence). Za maskota by mohla být považována maketa zmrzlinového kornoutu se třemi kopečky zmrzliny, která bývá v otvírací době vystavena před kavárnou. Pokud bychom se dívali na maskota jako na *osobnost*, pak jí je majitel kavárny Lukáš Ráb, který je srdcem a duší všeho, co se v kavárně děje, ale nepřeje si být takto veřejně prezentován, což může být vzhledem k jeho schopnostem a zkušenostem značně na škodu.

### 2.5.2 Poslání a vize

Poslání značky ani vize nejsou u Zmrzlinária Café Centro formálně vymezeny. Jedná se o malou kavárnu, u které neexistují žádné vnitřní stanovy či formální předpisy. Vše je sdělováno personálu pouze ústně. Komunikace se zákazníkem probíhá příležitostně prostřednictvím facebookového profilu kavárny. Prozkoumáním tohoto profilu a z rozhovoru s majitelem kavárny bylo vyvozeno následující (21, 23):

Za **poslání** lze považovat přání majitele kavárny zveřejněné na facebookovém profilu Zmrzlinária, kde uvádí, že chce: „*dělat něco opravdu dobrého*“. Svými produkty chce zákazníkům poskytnout výbornou chuť a kvalitu. Chce jim „*zlepšovat náladu, dělat hezká rána a dodávat energii*“ (21).

**Vizi** je pak představa, která byla prezentována v rámci rozhovoru s majitelem kavárny, „*být o krok dál*“ originalitou, chutí a především kvalitou (23).

### 2.5.3 Hodnota značky

Na hodnotu značky se můžeme dívat ze dvou pohledů – z pohledu kavárny a z pohledu zákazníka.

#### Hodnota značky z pohledu kavárny

*Jméno značky* není zatím ještě příliš známé, ale vzhledem k tomu, že ve svém názvu Zmrzlinárium zahrnuje svůj hlavní produkt zmrzlinu, je snadno zapamatovatelné a asociace s produktem zmrzlina se automaticky sama nabízí. Prozkoumáním facebookového profilu, diskuzí na internetu o zmrzlině a náhodnými rozhovory se zákazníky bylo zjištěno, že zákazníci vnímají značku Zmrzlinária jako určitou *záruku kvality*. Význam kvality se ale zatím podle diskuzí a připomínek v dotazníkovém šetření vztahuje především na produkt, na zmrzlinu. Zákazníci, kteří tento produkt vyzkoušeli, jsou spokojeni, zmrzlinu chválí a *šíří dál dobré jméno značky*. Ukazuje to i dotazníkové šetření kdy 53 % respondentů se o této značce dozvědělo od někoho z rodiny, přátel či někoho blízkého (viz Příloha III, otázka č. 1).

Pro hodnotu značky jsou důležité také asociace, které vyvolává. Dotazníkové šetření ukázalo, že nejsilnější asociací je výborná zmrzlina. S tím se ztotožnilo 97 % respondentů. Dále kladně hodnotí příjemnou obsluhu (54 %), a kavárnu jako místo k posezení s rodinou, přáteli (39 %), těsně následované hezkým prostředím (38 %), viz Příloha III, otázka č. 2.

Pro tvorbu hodnoty značky je významná také *mantra značky*, která vychází z poslání a vize značky – *být o krok dál a poskytovat kvalitu* – ve smyslu být první, kdo vymyslí novou příchuť zmrzliny, upeče originální dort, vše ve výborné kvalitě a povede zákazníky novým směrem, posune jejich představivost dál.

#### Hodnota značky z pohledu zákazníka

Z pohledu funkčních požitků výrobku, zmrzliny, je logické, že splňuje očekávanou funkci ochlazení, navíc přináší výbornou chuť a kvalitu. V podobě emocí pak konzumace produktu přináší dobrý pocit, radost, uvolnění. Vyjadřuje určitým způsobem hravost a mladistvost zákazníka, protože za typického konzumenta zmrzliny jsou většinou považovány děti. Cena byla průzkumem konkurence vyhodnocena jako v místě obvyklá, ve srovnání v oblasti sorbetů a porovnáním velikostí porce dokonce jako nízká. Zákazník je tedy spokojený hned dvakrát, příliš neutratí a dostane velkou porci.

## Mentální mapy

Mentální mapy lze vytvořit na základě asociací se značkou a reakcí zákazníka. Metodou prostého pozorování v kombinaci s odpověďmi na volnou otázku v dotazníku (viz Příloha III, otázka č. 15) byly identifikovány asociace se značkou a reakce, které jsou vizualizovány na Obrázek č. 16: Mentální mapa Zmrzlinária Café Centro (**Zdroj: Vlastní zpracování dle 2)** na následující straně.

Tyto asociace se značkou a reakce zákazníků tvoří základ pro definici positioningu značky. Pokud bychom se snažili zařadit asociace z mentální mapy do nějakých kategorií, najdeme zde produkt, jeho vlastnosti, rozsah sortimentu, služby, lokalitu, kvalitu. Už tedy existuje určitá představa, co značka přináší.



Obrázek č. 16: Mentální mapa Zmrzlinária Café Centro (Zdroj: Vlastní zpracování dle 2)

### 2.5.4 Identita značky dle Ko Floora

Pro analýzu identity značky Zmrzlinária se jeví jako ideální nástroj použít metodiku dle Ko Floora: „Positioning – Personality – Communication“, zde označeno jako „Positioning – Osobnost – Komunikace. Tento nástroj zhodnotí analyzovanou značku komplexně, z hlediska produktu, poskytovaných služeb i provozovny a nastavení jejího klimatu a komunikace.

#### 2.5.4.1 Positioning – CO?

Zmrzlinárium Café Centro využívá strategii značky založenou na diferenciaci produktu. Snaží se svůj produkt, zmrzlinu, odlišit kvalitou použitých surovin, pečlivostí při výrobě a způsobem prezentace zákazníkům. Při výrobě nepoužívá umělá barviva ani škodlivé konzervanty. Specifická je také velikost porcí, která je až dvojnásobná než u konkurence a zákazníci to vědí. Při prezentaci zmrzliny je kladen důraz na vizuální stránku, viz Obrázek č. 17: Prezentace produktu v kavárně (**Zdroj: 21**) na následující straně.

Odlišení spočívá také v názvech jednotlivých příchutí zmrzlin. Názvy jednak určují positioning a současně je to způsob komunikace se zákazníkem. Značka se prezentuje jako hravá, s fantazií. Užívanými označeními jsou například: Mafióza Pistácie, Zlobivý Citróněk, Hrušková šedesátka, Tančící Mango, Karneval v Riu a další. Specialitou je značková příchut' *Zmrzlinárium Speciál*, která je vlajkovou lodí Zmrzlinária. Je to zmrzlina, která se skládá ze tří vrstev, horní bílé čokolády, prostřední malinového



Obrázek č. 17: Prezentace produktu v kavárně (Zdroj: 21)

sorbetu a spodní mléčné malinové zmrzliny. Na ní značka prezentuje, co mistr cukrář – zmrzlinář umí. U některých názvů zákazník hned ví, připomenou mu něco známého, u jiných se musí zamyslet, zeptat. Značka tím podporuje fantazii zákazníka.

Z uvedeného je patrné, že značka využívá z prvků positioningu především **zážitek z nákupu** (Store experience). A právě jím se odlišuje od konkurence, která používá obvyklé názvy zmrzliny (pistáciová/pistácie, citrónová/citron, hrušková/hruška, mangová/mango, tropické ovoce a další). Co se týká sortimentu, není cílem jeho rozsah,

ale hloubka, zejména v oblasti zmrzliny. Nabídka kavárny je zcela běžná co do rozsahu, kromě zmrzliny nabízí kávu, čaj, limonády, mléčné koktejly, zmrzlinové poháry, toasty a pizzu.

**Benefitem zákazníka** je, že nejen uspokojí svou potřebu – uspokojí chuť na něco dobrého, ale odchází i s **dobrým pocitem** díky milé a usměvavé obsluze u zmrzlinového pultu.

V rámci positioningu však Zmrzlinárium vykazuje i určité nedostatky. Nemá přesně definováno „co“. Tato nejasnost se projevuje odlišným chování v letní a zimní sezóně, Zmrzlinárium sezónně obsluhuje dva různé trhy. Rovněž dotazníkové šetření prokázalo, že zákazníci vnímají kavárnu v zimním a letním období odlišně, viz odpovědi na otázky č. 4. až 9. v příloze č. III. Na specifika positioningu v rámci sezón se podívejme níže.

### **Specifika positioningu v návaznosti na sezónu**

**V letní sezóně**, tedy zhruba od dubna do září, v návaznosti na venkovní teplotu a počasí se Zmrzlinárium prezentuje jako *Zmrzlinárium – kavárna*, která nabízí hlavně zmrzlinu, ale i jiné produkty, viz výše. V nabídce zcela chybí dorty, zákusky, nanuky a pralinky, které by tam očekával zákazník, který začal navštěvovat Zmrzlinárium v zimě a z tohoto důvodu si ho oblíbil. Pokud o sezónnosti neví, a navštíví Zmrzlinárium v létě, jednou, dvakrát a své oblíbené produkty tam nenajde, je zklamaný a je pravděpodobné, že už znovu nenakoupí. Majitelem je to však považováno za produkty pro zimní nabídku a nepovažuje za důležité tuto informaci na prodejně zveřejňovat. Nepůsobí tedy dobře, když jsou v letní sezóně vitríny pro dorty zcela prázdné.

**V zimní sezóně**, jak už bylo uvedeno, je rozsah sortimentu širší. Zmrzlinárium se prezentuje jako *Zmrzlinárium – cukrárna* a nabízí i dorty a zákusky. Problémem ale je, že pokud zákazník začal navštěvovat Zmrzlinárium v letním období kvůli zmrzlině a o odlišné zimní nabídce neví, je pravděpodobné, že jen kvůli zmrzlině nepřijde a bude provoz Zmrzlinária považovat za sezónní záležitost. Je zde tedy opět riziko odlivu zákazníků.

Z výše uvedeného je patrné, že positioning značky není jasně daný. Její jí identita je mnohočetná. Není jasné, zda Zmrzlinárium označovat jako kavárnu nebo cukrárnu a je potřeba to do budoucna nastavit, aby mohla být značka správně prezentována, komunikována navenek.



#### **2.5.4.2 Osobnost – KDO?**

Zmrzlinárium bylo zkoumáno také dle aspektu zosobnění značky, které oproti positioningu a upřednostnění funkčních atributů přináší rovinu emocionální, která rozšiřuje užitek z produktu. Jak vyplývá z positioningu Zmrzlinária, je to značka hravá, kreativní, přátelská, se smyslem pro humor a nadsázku. Je to dáno jednak osobností majitele, který do svých výrobků „dává kus sebe“, ale také povahou sortimentu. Značka si tak vytváří emocionální vztah se svým zákazníkem.

Obecným předpokladem je, že zákaznicky zařízení jako je Zmrzlinárium jsou primárně rodiny s dětmi, protože právě děti rády mlsají a hrají si. Rozhovor s majitelem kavárny a dotazníkové šetření tento fakt potvrdily. Proto lze považovat nastavení osobnosti značky v její hravosti a přátelskosti za správné. Majitel by měl v tomto nastoleném trendu vytrvat a intenzivněji na něm zapracovat.

Nedostatky byly nalezeny při analýze recenzí na Internetu pouze sporadicky. Bylo odhaleno, že zákazníci mají negativní zkušenost s obsluhou, někteří zaměstnanci nejsou s osobností značky zcela identifikováni. Je to patrně zapříčiněno tím, že je tato práce neživí, jsou to studenti a práce ve Zmrzlináriu je pro ně jen forma přivýdělnku. Provozovatel by měl takové zaměstnance upozornit, co dělají špatně, vysvětlit jak to dělat správně a pokusit se je lépe zainteresovat, vysvětlit jim vizi a poslání kavárny aby mohli lépe plnit svěřené úkoly.

#### **2.5.4.3 Komunikace – JAK?**

Poslední z vrstev Brand Identity dle Ko Floora je komunikace. Ta může hrát stěžejní roli. Pomocí ní značka prezentuje, čím se zabývá a jaké jsou její hodnoty, co chce zákazníkovi nabídnout. Komunikace probíhá na dvou úrovních, uvnitř organizace, uvnitř provozovny a směrem navenek. Pokud je úspěšná, přináší značce požadovaný benefit v podobě odlišení od konkurentů.

##### **Komunikace uvnitř**

Komunikace uvnitř organizace, v provozovně (in-store communication) je často podceňovaná oblast. Její výsledek je však pro zákazníka i značku samotnou velmi důležitý. Vnitřní komunikace se zaměřuje především na design a vizuální prvky uvnitř provozovny či budovy a zejména na zaměstnance, kteří jsou spojujícím článkem mezi zákazníky a značkou (19, s. 237, 266). Zmrzlinárium si je toho do určité míry vědomo.

Při prezentaci produktu dodržuje design, kterým demonstruje kreativitu a fantazii. Zmrzlina je vystavována v nerezových vanách a pro lepší vizuální dojem ozdobena dle příchutě čerstvým nebo mraženým ovocem, oříšky či čokoládou. Design kavárny je naproti tomu jednoduchý, v kombinacích bílé a hnědé barvy, aby vynikl designový produkt.

Po vizuální stránce lze ještě doplnit, že stěny kavárny jsou prázdné, bílé, provozovatel je nevyužívá k tomu, aby zákazníka informoval, jakých úspěchů ve svém oboru dosáhl, ani k prezentaci svých produktů či informací o nich v podobě složení, alergenů apod. Zákazník se tedy musí ptát, vyvíjet úsilí, což snižuje komfort při nákupu.

Zmrzlinárium komunikuje se zákazníky nejen designem, ale také prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří v rámci odlišení nosí hnědá trička nebo zástěry s logem Zmrzlinária. Jsou tváří kavárny, mladí, aktivní lidé, usměvaví, vstřícní, ochotní. Takto mají značku prezentovat. Na začátku pracovního poměru jsou zaškoleni majitelem kavárny, aby věděli jak správně vystupovat, jak připravovat nápoje a jídlo, aby zákazník dostal vždy vše v té nejlepší a stále kvalitě. Systém školení ale není natolik propracovaný, aby zabránil všem možným selháním, a tak se stane, že někdy zákazník nedostane kávu, jakou si objednal, nebo je špatně připravená apod, (viz odpovědi na poslední otázku dotazníku, které obsahují i výtky). To může být zapříčiněno právě chybnou komunikací, nedostatečnou informovaností a proškolením zaměstnance a provozovatel by se na to měl zaměřit.

Formou in-store komunikace je také jídelní a nápojový lístek, který mají zákazníci k dispozici na stolech. Obsahuje pouze položky ze stálé nabídky Zmrzlinária, sezónní produkty nebývají doplněny. Komunikace má tedy v tomto směru jisté rezervy. V lístku chybí seznam alergenů u jednotlivých příchutí zmrzliny a dortů, chybí také slovo úvodem, které by zákazníka informovalo, že konzumují produkty, které si vyrábí přímo Zmrzlinárium a jakákoliv informace o kvalitě těchto produktů.

### **Komunikace navenek**

V rámci komunikace hovoříme také o tzv. *out-of-store* komunikaci, tedy komunikaci kavárny směrem ven. Komunikační média v této oblasti používá kavárna pouze minimálně. Obvyklým prostředkem pro komunikaci je reklama, té však značka také nevyužívá. Spoléhá spíše na dobrou pověst, loajalitu zákazníků ke značce a jejich

ochotu šířit její jméno dál. Dotazováním (23) a průzkumem na Internetu bylo zjištěno, že kavárnou užívané komunikační kanály jsou:

- **Vlastní webové stránky** [www.zmrzlinarium.cz/](http://www.zmrzlinarium.cz/).

Kavárna používá statickou webovou prezentaci. Její webová stránka má jen jednu stranu, na níž je úvodní fotografie, logo, adresa provozovny a kontakt. Pod těmito informacemi je okno propojující webovou stránku (20) s jejím profilem na Facebooku, ve kterém se zobrazují informace, které majitel vkládá na facebookový profil (21).

- **Facebook** – profil <https://www.facebook.com/zmrzlinarium/>

Dotazováním majitele bylo zjištěno, že Facebook je pro Zmrzlinárium stěžejní komunikační kanál s okolím. Přesto, jak je z profilu patrné, je využíván pouze sporadicky. Jsou na něm uvedeny základní informace o kavárně a úvodní slovo, které tam vložil provozovatel kavárny před jejím otevřením, které nese náznak poslání a vize kavárny. Příležitostně se zde objeví nová fotografie, která slouží k připomenutí, že má kavárna otevřeno a něco nového v nabídce. K její škodě však často není produkt nijak popsán a zákazník si musí domýšlet o jakou příchut' zmrzliny či dortu se jedná.

- **Instagram** - <https://www.instagram.com/zmrzlinariumcafecentro/>

Tento komunikační kanál je využíván pouze minimálně, k prezentaci fotografií s produkty Zmrzlinária.

- **Rozhovory s médii**

Průzkumem online médií a z rozhovoru s majitelem kavárny bylo zjištěno, že poskytl několikrát rozhovor různým médiím. Díky tomu se kavárna více zviditelnila, mimo jiné i na univerzitní půdě. Ve spolupráci pak vytvořila novou levandulovou příchut' – Upolku. Mezi média, která udělala s majitelem Zmrzlinária Lukášem Rábem rozhovor patří: Olomouc.cz (40), webový portál Pres UP Media.cz (41) a Olomoucký deník.cz (42).

- **Tabule postavená před provozovnou**

Je to jedna z nejstarších metod komunikace, ale stále účinná. Bohužel Zmrzlinárium její potenciál nevyužívá. Tabule tam v otvírací době stojí, ale většinou prázdná. Značka si tím škodí, protože by mohla elegantním způsobem informovat zákazníky o nabídce dne, novince či jakémkoliv produktu, který stojí

za to vyzkoušet. Zákazníci stojící v letních měsících ve frontě by tak mohli být třeba informováni o aktuální nabídce.

- **Spokojení zákazníci**

Spokojení zákazníci jsou velice spolehlivým komunikačním kanálem. Trendem dnešní doby je prezentovat své zážitky spojené s emocemi na sociálních sítích. Produkty Zmrzlinária k tomu doslova vybízejí, díky své pestrosti barev, neobyčejným tvarům a originálním kombinacím. Je to nejlevnější a zároveň nejúčinnější způsob komunikace značky z pohledu majitele. Během chvilky se dostane fotografie mezi desítky potenciálních zákazníků. Navíc na doporučení blízkých každý rád slyší a je vysoká pravděpodobnost, že přijdou do kavárny a vyzkoušejí její produkty sami. Nevýhodou tohoto komunikačního kanálu je, že kavárna nemůže nijak ovlivnit kdy, kde a v jakém kontextu se její produkt na sociálních sítích objeví.

### 2.5.5 Koncept Brand Prism

V této podkapitole bude pomocí nástroje Brand Prism analyzováno šest aspektů identity značky Zmrzlinárium Café Centro. Pro jednoznačnost sledovaného aspektu budou v textu ponechány anglické názvy dle autorova konceptu. Vzhledem k tomu, že má Zmrzlinárium mnohačetnou identitu, budou aspekty pro její letní a zimní identitu zasazeny pro přehlednost do tabulky. Klasické grafické znázornění konceptu Brand Prism obsahuje návrhová část práce.

**Tabulka č. 5: Brand Prism - letní a zimní identita Zmrzlinária (Zdroj: Autor)**

Aspekty	Letní identita	Zimní identita
Physique	Logo, design, kopečková zmrzlina	Logo, design, dorty, zmrzlina
Personality	Jsem tu pro Vás, osvěžím	Jsem tu pro Vás, zahřeju
Culture	Italská kultura zmrzliny	Česká řemeslnost a šikovnost při výrobě dortů se světovým designem
Relationship	Komunita milovníků zmrzliny	Víc, než jen zmrzlina
Reflection	Rodiny, děti, studenti	Pracující
Selfimage	Přátelská, aktivní, společenská	Klidná, tichá, nenápadná

Z tabulky je patrné, že letní a zimní identita Zmrzlinária je odlišná. Liší se zejména fyzickými aspekty. Logo a design zůstávají, ale mění se produkt a tím i obsluhovaný trh. Osobnost značky v obou případech zákazníka podpoří, v létě osvěží, v zimě zahřeje.

Měla by si proto najít jednotné vyjádření. Kultura letní identity připomíná hlavně Itálii, letní pohodu, živost a hravost, zimní identita hlásí zůstat doma, obdivovat českou tvořivost. Letní identita láká všechny milovníky zmrzliny. Ti ale dle dotazníkového šetření zmrzlinu v zimě nechtějí, proto se Zmrzlinárium snaží nabídnout v zimní sezóně něco navíc.

V létě Zmrzlinárium osloví hlavně rodiny s dětmi, které láká zmrzlina. V zimě ji děti mívají zakázanou, tak se osazenstvo cukrárny mění, navštěvují ho spíše pracující, dětí je minimum. V letním období se zákazníci vidí v zrcadle kavárny jako aktivní, společenští, v zimě je tento obraz spíše tichý, nenápadný.

Z analýzy je patrné, že je obě identity třeba propojit a lépe propracovat, aby se kavárna lépe prezentovala a byla i jednoznačně viděna očima zákazníků.

## **2.6 Shrnutí analytické části**

V rámci analytické části práce byla nejprve stručně popsána kavárna Zmrzlinárium Café Centro, následně byly prozkoumány všechny vnější faktory, které mohou provoz kavárny ovlivnit. Byl identifikován relevantní trh, vymezena specifika pro trh kaváren a cukráren a také jejich právní rámec. Následně byli analyzováni zákazníci, jejich věková struktura, zájmy a důvody, proč kavárnu navštěvují a jak často. Tyto informace byly získány z dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou připojeny jako samostatná příloha č. III práce. Dále byli průzkumem trhu olomouckých kaváren a cukráren identifikováni hlavní konkurenti v rámci sezónních identit značky, a bylo provedeno konkurenční srovnání se Zmrzlináriem Café Centro.

Posléze se autorka v práci zabývala vnitřním prostředím kavárny. Byl popsán vzhled kavárny, její chod, organizační struktura a pracovní náplň na jednotlivých pozicích. Byla rovněž analyzována cenová politika Zmrzlinária a způsob prodeje. Analýza se zabývala také propagací kavárny a bylo zjištěno, že na této oblasti kavárna z kapacitních důvodů téměř nepracuje.

Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí kavárny se autorka zaměřila na značku samotnou. Za stěžejní prvky značky byly identifikovány název, logo a prvky značky, její hodnota je spatřována zejména v nabízené kvalitě a také názvu kavárny, který je, co se týká produktu zmrzlin všeřikající. Bylo také odhaleno poslání a vize značky, které

mají potenciál pro další rozvoj značky. Pro analýzu identity značky byl použit koncept Brand Prism, který odhalil nedostatky v podobě chybně nastavené mnohočetné identity značky a také byla využita Ko Floorova metodika pro analýzu identity značky z hlediska positioningu, osobnosti a komunikace, kde byly odhaleny rezervy.

V rámci analýzy značky Zmrzlinárium Café Centro byly odhaleny níže uvedené výzvy pro rozvoj, příležitosti pro udržování a problémy k řešení (dle 32).

### **Výzvy pro rozvoj**

- rozsah nabízeného sortimentu
- zvýšení prodeje zmrzliny v zimě
- osobnost značky
- název, poslání a vize značky
- kapacita míst k sezení v letním období

### **Příležitosti pro udržování**

- kvalita nabízených produktů, zejména zmrzliny a dortů
- veselá a přátelská atmosféra letní identity kavárny

### **Problémy k řešení**

- výkyvy v počtu zákazníků v rámci letní a zimní sezóny; je třeba získat více zákazníků v zimním období
- chybně nastavená mnohačetná identita značky, je třeba nastavit jednotný koncept Brand Prism na základě kterého bude značka pro zákazníka „čitelnější“
- nejasný positioning
- online komunikace značky
- nedostatečná interní komunikace, školení obsluhy
- nezastupitelnost majitele

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část práce má za úkol navrhnout koncept pro další rozvoj značky Zmrzlinária Café Centro aby se stala hodnotnější, lákavější pro zákazníky a silnější ve vztahu ke konkurenci. Uvedená doporučení jsou reakcí na problémy, příležitosti a výzvy identifikované v rámci analytické části práce. Navrhovaná řešení budou tématicky rozdělena do několika podkapitol.

#### 3.1 Název

Název kavárny Zmrzlinárium byl v rámci analytické části práce hodnocen kladně. Nese v sobě jasný odkaz na stěžejní produkt, je originální, nezaměnitelný, podporuje představivost. Vyvolává obousměrné asociace zmrzlina – Zmrzlinárium, Zmrzlinárium – zmrzlina, tedy produktová kategorie → značka a obráceně. Při rozpoznání chuti na *zmrzlinu* pravděpodobně nabíhá zákazníkovi s předchozí dobrou zkušeností rovnou asociace se Zmrzlináriem. Obráceně také platí, že když uslyší *Zmrzlinárium*, ihned si představí kornout s velkým kopečkem zmrzliny ze Zmrzlinária.

Otázkou zůstává, co s druhou částí názvu. Je to odkaz na kavárnu, která už neexistuje, neměla příliš dobrou pověst, a přesto byl její název zachován. Nabízí se možnost zkrácení názvu pouze na „*Zmrzlinárium*“.

Řešení je však spjato s finančními náklady v podobě výroby nového vývěsního štítu na provozovně, oděvů pro personál, úpravy webové prezentace a profilů na sociálních sítích, tisků nových polepů na kelímky a obalový materiál na dorty a nápojové lístky. Rizikovým faktorem je, že ve výsledku by změna nemusela mít kýžený efekt, podnik by působil, že je spjat pouze s jedním produktem, zmrzlinou a mohl by přijít o zákazníky, kteří si oblíbili ostatní produkty.

Řešení by bylo úspěšné tedy jedině tehdy, pokud by se majitel kavárny rozhodl jít novou cestou, na které by všechny jeho produkty obsahovaly zmrzlinu. K tomu se váže návrh na rozšíření vize v další kapitole.

## 3.2 Poslání a vize

V rámci analytické části práce bylo odhaleno skryté poslání značky a její vize, viz níže.

### 3.2.1 Poslání

*„Dělat něco opravdu dobrého...“*

*„... zlepšovat náladu, dělat hezká rána a dodávat energii.“*

Poslání značky je principiálně nastaveno dobře, říká, co chce značka dělat a jakým způsobem ale je na škodu značce, že není pevně zakotveno v hodnotách značky. Nepatřičně v poslání působí pouze část „dělat hezká rána“, vzhledem k otevírací době od 10 hodin a chybějící nabídce kavárny v podobě snídaní. Po úpravě by poslání mohlo mít tuto podobu:

*„Dělat něco opravdu dobrého... zlepšovat náladu, dodávat energii a dělat den hezčí“.*

### 3.2.2 Vize

*„Být o krok dál...“*

Současná vize je krátká a vystižná. Slovem *dál* je zamýšlena originalita, nové příchutě, vyšší kvalita než konkurence, předvídání trendů a jejich nastolování. Je to cíl, který si chce Zmrzlinárium dlouhodobě udržet.

Vize by se dala ještě rozšířit nebo používat v druhé verzi: *„Vždy něco navíc“*. V překladu by to byly větší porce zmrzliny, milý úsměv obsluhy či symbolika toho, že Zmrzlinárium není jen o zmrzlině a mnoho dalších asociací.

Takto nastavená vize by zapadala i do případně nově nastaveného konceptu Zmrzlinária v podobě zkrácení názvu a výroby zmrzliny a dalších produktů, které ji obsahují.

### 3.2.3 Doporučení

Autor Zmrzlináriu doporučuje využít těchto jednoduchých nástrojů, *poslání* a *vize*, které pomohou ujasnit hodnoty, které má kavárna nést a usnadní komunikaci značky uvnitř podniku i směrem ven. Po finanční stránce je to řešení, které by stálo majitele jen čas, pro naformulování poslání a vize a jejich uveřejnění na webových stránkách a profilech na sociálních sítích. Je to první krok k jasnější identitě značky a nenese žádné riziko.



### 3.3 Nový koncept Brand Prism identity značky

Jedním z odhalených problémů v rámci analytické části práce byla chybně nastavená mnohačetná identita značky Zmrzlinárium Café Centro pro zimní a letní sezónu prodeje. Bylo nalezeno pouze několik spojujících aspektů, mezi nimi fyzické (logo, design a produkt zmrzlina) a vztahy s okolím. Na základě identifikované vize a poslání, cílů majitele kavárny a požadavků zákazníků, které byly sesbírány dotazníkovým šetřením, bylo navrženo řešení v podobě jednotného celoročního konceptu Brand Prism, jak ukazuje vizualizace na Obrázek č. 18: Zmrzlinárium - nový koncept Brand Prism (Zdroj: Autor dle 18, fotografie zdroj 43).



Obrázek č. 18: Zmrzlinárium - nový koncept Brand Prism (Zdroj: Autor dle 18, fotografie zdroj 43)

Značka by dle návrhu měla celoročně vystupovat se stejnou tváří jako přátelská (vstřícnost obsluhy), aktivní (wellness varianty zmrzlin), společenská (kavárna jako místo pro setkávání) se smyslem pro humor (místo pro zábavu) a důvtipná (netradiční, veselá a kreativní označení zmrzliny). Chce dělat něco dobrého, přinášet lidem dobrý pocit, poskytnout vzrušení (nové chutě, nové produkty, nové tvary). Díky názvu Café Centro a zmrzlině v sobě nese nádech Itálie, cestování, bytí na „příjemné vlně“.

Zhodnocení návrhu nového konceptu bude součástí zhodnocení návrhu komunikace.

### **3.4 Positioning**

Ze závěrů analytické části z oblasti positioningu značky vyplynulo, že není ideálně nastaven. Nevyužívá potenciál všech prvků, jak by mohl. Největší důraz klade na zážitek. To je v pořádku, je to prvek, který může zákazníka nejvíce ovlivnit, protože nákup provádí zpravidla na základě emocí. Ty jsou zákazníkovi dodány zejména nevšedním designem dortů, prezentací zmrzliny ve vitrínách a velikostí porcí zmrzliny.

Dalším prvkem positioningu jsou ceny. Ty kavárna udržuje maximálně na úrovni konkurence, v této oblasti je vše nastaveno správně. Ceny zákazníka neodradí.

Třetím prvkem je rozsah. Jedná se o šířku sortimentu a také nabízených služeb a přístupu k zákazníkovi. Z analýzy je patrné, že zákazník si v kavárně může dát něco na chuť, něco k jídlu, něco k pití. Pokud ale přijde s malými dětmi, které svou porci rychle snědí, nemá je jak dále zaměstnat. V kavárně chybí nabídka dalších služeb, které jsou už dnes obvyklé, třeba dětský koutek.

Problémy způsobuje také zmiňovaná dvojí identita značky. Příležitostní zákazníci tomuto nastavení nerozumí, není pro ně jasné prezentováno a občas v kavárně marně hledají své oblíbené produkty. Proto by se měl v rámci nové identity majitel zaměřit i na zmiňovaný rozsah produktů.

#### **3.4.1 Doporučení pro rozsah produktů**

Doporučením v rámci sjednocené identity je zejména celoroční nabídka dortů. Zmrzlina, dorty a teplé nápoje by měly být už podle loga kavárny základem, proto nesmí nic z toho v nabídce chybět. Je logické, že zájem o dorty bude v letní sezóně menší. Tomu se může kavárna přizpůsobit tím, že bude v nabídce třeba jen jeden a může o tom informovat zákazníky prostřednictvím sociálních sítí. V návaznosti na měnící se počasí pak může nabídku přizpůsobovat množstvím druhů a typů dortů. V létě lehčí, v zimě hutnější.

Dalším doporučením na rozšíření nabídky produktů jsou palačinky. Jak ukázal průzkum, v letních měsících by o ně mělo zájem 14 % zákazníků, v zimních pak dvojnásobek, 28 %. Palačinky lze snadno kombinovat se zmrzlinou, proto se do produktového portfolia hodí. Pokud budou navíc servírovány netradičním

a lákavým způsobem, získá kavárna výhodu oproti konkurenci. Zákazníci si je budou rádi fotit a sdílet jako zážitek na sociálních sítích. Postarají se tím o reklamu.

Přínosem rozšíření nabídky je potenciál v obslužení více požadavků zákazníků, v možnosti rozšíření klientely, v případě, že budou produkty úspěšné. Riziko nehrozí prakticky žádné, pokud o rozšířenou nabídku nebude zájem, může ji provozovatel snadno stáhnout. Neponese náklady ze ztráty za další přístrojové vybavení.

Posledním bodem z oblasti produktů, na který je třeba se více zaměřit je příprava a servírování kávy. Ze stran zákazníků se opakují stížnosti, kterým je třeba předcházet. Například tím, že na směně bude vždy minimálně jeden student, který bude výborně zaškolen a bude schopen kávovar plnohodnotně obsluhovat. Přínosem pro kavárnu pak bude dobrý obraz a spokojení zákazníci, kteří se budou rádi vracet.

### **3.4.2 Doporučení pro vybavení kavárny**

Jak bylo uvedeno v analytické části, zařízení kavárny má velice jednoduchý design, je kombinací bílé a odstínů hnědé. Stěny jsou bíle vymalovány. Vystavované dorty a zmrzlina tak díky své barevnosti a kreativě cukráře vyniknou. Díky chybně nastavené identitě značky jsou však aktuálně dorty pouze sezónní záležitost, přes léto zejí vitríny po nich prázdnotou a na zákazníky to nepůsobí dobře. Vitríny by tak bylo možné využít k vystavení ovoce, ze kterého se vyrábějí zmrzlinové sorbety, aby viděl zákazník, že skutečně nejsou z prášku.

Druhou možností pokud by měl majitel na to prostory, je vitríny z prodejny zcela stáhnout, a rozšířit kapacitu míst k sezení o dva stoly, což by zákazníci uvítali, bylo by možné jich pohodlněji obsloužit víc a vyřešily by se tak dva problémy zároveň.

Rovněž by stálo za zvážení oživit design kavárny, aby odpovídal nové identitě značky. Potěšilo by to zejména zákazníky v letních měsících, kdy stávají v kavárně a před ní v dlouhých frontách a chybí prvek, který by je po tu dobu zaujal a čekání jim zkrátil. Možností, je tento problém vyřešit je spousta. Například doplnit jednu stěnu kavárny pruhem tabulové fólie, která je popisovatelná tekutou křídou a dopisovat na ni aktuální nabídku novinek či sezónních nabídek. Případně pokud bude někdo ze studentů umět pěkně malovat, může být nabídka doplněna tematickými obrázky, které potěší, pobaví. Zákazníka to zaměstná a je pravděpodobné, že i naláká k nákupu, který by jinak neuskutečnil.

### 3.5 Osobnost

Analýzou osobnosti značky bylo zjištěno, že je nastavena správným směrem. Značka se prezentuje jako hravá, kreativní, přátelská, se smyslem pro humor. Zahrnuje tedy kromě funkčních atributů důležitou rovinu emocionální.

Doporučením je, aby značka v nastoleném trendu pokračovala a snažila se jej lépe propracovat. Aby zesílila emocionální vazbu, měla by vyprávět příběh. Příběh zmrzlin, jejich hravých názvů a netradičních příchutí. Do budoucna, pokud by se značka chtěla více zaměřit na děti, mohla by koncept osobnosti rozšířit třeba o kreslenou postavičku panáčka Zmrzliáka, který by měl vždy na něco chut'.

V rámci osobnosti značky by se mohla více promítnout i osoba majitele kavárny, který je odborníkem na svém místě a má mnohaletou zkušenost s výrobou zmrzliny přímo v její kolébce, v Itálii.

### 3.6 Komunikace

V návaznosti na odhalené problémy s komunikací značky a návrh nového konceptu Brand Prism, viz kapitola 3.3 je potřeba, aby kavárna změnila svůj způsob komunikace. Zaměříme se zvláště na vnitropodnikovou komunikaci a komunikaci značky k zákazníkům.

#### 3.6.1 Komunikace uvnitř provozovny

Aby mohla fungovat správně komunikace se zákazníky, musí být nejprve správně nastavena ta uvnitř organizace, uvnitř kavárny. Tím, že jsou zaměstnanci kavárny studenti bez předchozích pracovních zkušeností a návyků komunikace se zákazníkem, každý volí přístup, jaký je mu blízký. Jejich nezkušenost je nevýhodou i výhodou zároveň. Nevýhoda spočívá v komunikačních chybách, které občas udělají, výhoda naopak v tom, že je snadnější je odstranit, protože se nemusí zbavovat špatných návyků.

Majitel kavárny by si měl dát v rámci nastavení nové, resp. sjednocené identity značky tu práci, aby obsluhu řádně proškolil. Cílem je, aby se všichni ztotožnili s pevně nastavenými hodnotami značky, s její vizí a posláním a prezentovali je v chování vůči zákazníkům. Pokud by majitel z časových či jiných důvodů nebyl schopen obsluhu zaškolit sám, může využít služeb profesionálů. Cena kurzu pro jednotlivce se pohybuje kolem 1.500 Kč, u skupin záleží na individuální dohodě a přizpůsobení na míru (44).

Po proškolení by měli být studenti schopni zvládnout všechny běžné situace v kavárně, umět vhodně volit přístup k zákazníkům, komunikovat s nimi úměrně dle věku. Naučit se být trpělivější s dětmi a schopnosti reagovat na dotazy dospělých zákazníků.

Správnost implementace nového způsobu komunikace je potřeba po čase také zkontrolovat a v případě nesrovnalostí znovu nastavit. Je potřeba sbírat reakce od zákazníků a alespoň jednou za měsíc svolat informativní schůzku zaměstnanců, na které bude probráno, co je nového, co se podařilo, co je naopak špatně a bude se na tom víc pracovat.

Tak získá kavárna pevný rámec a stabilní obraz, pod kterým bude před zákazníky vystupovat. Pro zákazníky bude snazší se ve značce orientovat.

### **3.6.2 Komunikace navenek**

V rámci analytické části práce byly identifikovány problémy v komunikaci značky navenek. Prakticky, až na pár výjimek na sociální síti žádná neprobíhá, nejsou na to volné personální kapacity. Aby se značka lépe zviditelnila a získala si zákazníky hlavně v nevytíženém zimním období, jsou jí doporučena následující opatření v oblasti komunikace.

#### **3.6.2.1 Komunikace prostřednictvím sociálních sítí**

Analýzou komunikace kavárny na sociálních sítích a porovnáním s požadavky zákazníků bylo odhaleno, že zde panuje nesoulad. V komentářích na sítích se často objevuje, že si zákazníci přejí dostávat častěji informace o aktuální nabídce zmrzlin. Tato informace je důležitá zejména pro dojíždějící zákazníky, aby nevážily zbytečně dalekou cestu, když nebude v nabídce jejich oblíbená příchut'. V tom může být inspirací sezónní konkurent Zmrzlina Štarnov, která denně zveřejňuje nabídku zmrzlin a navíc má šikovně instalovanou webkameru, díky které si mohou zákazníci pohlídat okamžik, kdy nejsou velké fronty a vydat se za svou oblíbenou pochoutkou mimo špičku.

#### **Návrh**

Doporučením pro Zmrzlinárium je využít mocného nástroje v podobě Facebooku a prostřednictvím něj informovat alespoň dvakrát týdně zákazníky o novinkách. Ke zveřejněné fotografii je potřeba vždy umístit i komentář, aby zákazníci věděli, na co se mohou těšit po chuťové stránce, ne jen po vizuální. Majiteli kavárny tato

činnost zabere asi pět minut a může díky tomu oslovit stovky zákazníků. Riziko nehrozí žádné, náklady jsou jen v podobě investovaného času. Naopak nekomunikací zbytečně spoustu fanoušků odradí. Lidé si přejí být v kontaktu, chtějí vědět, že jsou pro kavárnu důležití.

### **3.6.2.2 Webová prezentace**

Stávající webová prezentace je statická, jak již bylo uvedeno v analytické části. Jediným aktivním prvkem je okno, ve kterém se zobrazují příspěvky z Facebooku Zmrzlinária. Návrh

Vzhledem k uvedenému by bylo vhodné po dvou letech stránky aktualizovat a prezentovat na nich nově navrhovanou identitu značky. Jednostránkovou prezentaci, by bylo ideální rozšířit o záložky: O nás, Zmrzlina Stálá nabídka Sezónní nabídka a Kontakt. Také by bylo vhodné přidat aktivní prvky s možnostmi komentářů a umožnit hlasování o nejoblíbenější příchut', aby se zákazníci zapojili. Na webovou prezentaci by bylo vhodné do záložky O nás umístit i jasně formulovanou vizi a poslání kavárny a doplnit je o příběh značky. Jak se „narodila“ a jak „roste“. Zainteresovat čtenáře, zákazníky, aby chtěli růst spolu se značkou.

Nevýhodou návrhu je jeho větší časová a finanční náročnost a menší pravděpodobnost, že bude zákazníci tento komunikační prostředek využít.

### **3.6.2.3 Venkovní tabule**

Kavárna by měla rovněž využít k prezentaci před provozovnou dřevěnou tabuli, která tam denně stojí, ale je prázdná. Vypsát každý den novinku v nabídce zmrzlin nebo jiných produktů by zabralo jen dvě minuty času a může to udělat velkou službu, přilákat více kolemjdoucích.

### **3.6.2.4 Prezentace značky uvnitř provozovny**

V rámci prezentace značky uvnitř provozovny je doporučováno využít odborných znalostí a zkušeností mistra cukráře a zmrzlináře Lukáše Rába a prostřednictvím certifikátů prezentovat kvalitu nabízených produktů. Rovněž by bylo vhodné v provozovně vyvěsit seznam alergenů jednotlivých příchutí zmrzlin, aby nedošlo k ohrožení zdraví zdravotně znevýhodněných zákazníků.

Značku uvnitř provozovny je možné zviditelnit také prostřednictvím nápojového a jídelního lístku, v jehož úvodním slovu může být uvedena vize a poslání značky a na poslední stráně příběh Zmrzlinária.

### **3.7 Návrh na zvýšení návštěvnosti v zimní sezóně**

Dotazníkovým šetřením bylo zkoumáno, co ze současné nebo budoucí nabídky Zmrzlinária by přimělo zákazníky přijít v zimní sezóně do kavárny častěji. Překvapivě zákazníci nejčastěji uváděli kávu nebo čaj (49 % zákazníků). Dalším v pořadí byly palačinky a pizza (oba 28 % zákazníků), následovány dorty (26 %) a pannini (23 %).

Jen nabídka běžných produktů ale stačit nemůže. Zmrzlinárium musí nabídnout něco navíc, posunout své produkty dál. Doporučením pro majitele je vytvořit portfolio produktů, které by se daly kombinovat se zmrzlinou, aby přilákal do kavárny „letní milovníky zmrzliny“ i v zimě. Může k tomu využít palačinky, vafle, dorty a zapojit dál svou fantazii.

Nově navržený koncept je třeba fotograficky zdokumentovat, a jednotlivé fotografie postupně jako příběh prezentovat na sociálních sítích, aby se měli zákazníci pořád na co těšit a kavárna je lákala něčím novým, zajímavým a průběžně na sebe upozorňovala, že neusnula zimním spánkem, že je u nich teplo a jsou připraveni splnit jakákoliv přání zákazníků.

### **3.8 Shrnutí návrhové části**

Úkolem návrhové části práce bylo navrhnout koncept pro další rozvoj značky Zmrzlinária Café Centro na posílení jeho konkurenceschopnosti. Ta spočívá především v jedinečnosti, v odlišení od konkurence. Je potřeba zákazníkovi nabídnout něco navíc, aby byla podpořena jeho spokojenost s nákupem nejen splněním funkčních požadavků ale doplněna i o rovinu emocionální.

Na základě identifikace problémů v oblasti mnohačetné identity značky byla dle konceptu Brand Prism navržena identita jednotná, která by zastřešovala provoz kavárny po celý rok. Ta navazuje na nově nastavenou vizi a poslání kavárny. Doporučením je pokračovat v dobře zavedeném trendu výroby kvalitních zmrzlin a originálních dortů a rozšířit nabídku o další produkty, které budou kombinovat sladké produkty, jako

palačinky, vafle či dorty se zmrzlinou, díky čemuž by kavárna mohla nalákat „letní milovníky zmrzliny“ do své provozovny i v zimních měsících.

Kavárně byla navržena opatření pro zlepšení komunikace se zákazníkem, zejména za využití sociálních sítí. Protože se ale většina nákupních rozhodnutí koná až na místě samém, bylo doporučeno, aby kavárna zapracovala i na komunikaci uvnitř provozovny. Aby lépe prezentovala aktuální nebo sezónní nabídku doplněním popisovatelných fólií na jedné ze stěn kavárny. Čtením se zaměstnají zákazníci stojící ve frontě a je pravděpodobné, že je nabídka přiměje k většímu nákupu.



## 4 ZÁVĚR

Zmrzlinárium Café Centro je malá olomoucká kavárna, která byla před dvěma lety založena cukrářem Lukášem Rábem. Ten našel na trhu kaváren a cukráren v Olomouci výklenek v podobě zmrzliny, která se sice v Olomouci po léta prodává na každém rohu, ale na mnohých místech už její kvalita není zdaleka jako dříve. Trend doby říká žít zdravě a tak přišel se svou poctivou zmrzlinou z kvalitních surovin a snaží se uhájit své místo na trhu. K tomu, aby obstál před zákazníky, i konkurencí mu může zásadním způsobem pomoci dobře nastavený koncept rozvoje značky, kterým se zabývala tato diplomová práce.

Cílem diplomové práce bylo tedy navrhnout koncept strategického rozvoje značky kavárny Zmrzlinárium Café Centro. Dílčím cílem v rámci teoretické části bylo vymezit teoretický rámec pro rozvoj značky, která se pohybuje na trhu kaváren a cukráren. Dílčím cílem analytické části bylo identifikovat a popsat vnější a vnitřní faktory, které na značku působí, analyzovat aktuální nastavení konceptu značky a identifikovat možné problémy, příležitosti a výzvy značky do budoucna. Cílem návrhové části práce bylo vytvořit návrhy řešení budoucí strategie značky a navrhnout způsoby jejich implementace s upozorněním na případná rizika.

Všechny dílčí cíle práce byly naplněny, v rámci teoretické části práce se podařilo vymezit funkční teoretický rámec pro volbu strategie rozvoje značky pohybující se v segmentu kaváren a cukráren. Teoretická část rovněž ukazuje řadu aktuálních praktických příkladů z českého prostředí. Principem tvorby konceptu bylo postupovat od nejobecnějších faktorů k těm, co jsou se značkou nejtěsněji spojené, teprve následně byl rozebírán koncept samotné značky, aby byl pevně zasazen v rámci širších souvislostí.

Provedenou analýzou byly odhaleny faktory, které na rozvoj sledované značky působí, byli identifikováni hlavní konkurenti a rozpoznáni zákazníci značky. K tomu posloužilo i provedené dotazníkové šetření, které podpořilo některé hypotézy zkoumaných elementů značky. K analýze identity značky byl využit Kapfererův koncept Brand Prism a také koncept identity značky dle Ko Floora, který dokáže zhodnotit všechny aspekty značky, která vlastní provozovnu.

Analýzou bylo odhaleno, že kavárna musí zaměřit svou strategii rozvoje především na komunikaci se zákazníkem. Protože i když má výborný a jedinečný produkt, neumí ho správně prezentovat. Nejednoznačně také prezentuje svou identitu, není konzistentní v rámci letní a zimní sezóny.

V návrhové části proto bylo nabídnuto řešení, jak by mohla značka svou identitu nově nastavit za pomoci konceptu Brand Prism. Byly rovněž navrženy komunikační kanály, které by měla značka využívat a způsob její prezentace. Rovněž bylo doporučeno nové nastavení interní komunikace v kavárně.

Pokud se značka pro navrhované řešení rozhodne, je šance, že získá více zákazníků i v zimní sezóně a její vystupování bude konzistentní celoročně a udrží si tak lepší postavení vůči konkurentům na olomouckém trhu kaváren a cukráren.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) KOTLER, Philip. Marketing Management. Analýza, plánování, využití, kontrola. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- (2) KELLER, Kevin L. Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- (3) PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- (4) KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- (5) MACHOVÁ, Adéla. 10 věcí, které byste měli vědět, než založíte kavárnu. In: *DOS MUNDOS výběrová pražírna kávy* [online]. 4. 4. 2016 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://www.dos-mundos.cz/blogs/news/113553925-10-veci-ktere-byste-meli-vedet-nez-zalozite-kavarnu>
- (6) SHARP, Byron. *Jak se budují značky: co obchodníci nevědí*. Praha: Dobrovský s.r.o., 2018. 241 s. ISBN 978-80-7390-618-4.
- (7) FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing - základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 199 s. ISBN 80-7226-888-0.
- (8) Maslowova pyramida potřeb. *Management Mania.com* [online]. [cit. 24. 4. 2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>
- (9) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001, 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
- (10) PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- (11) KOTLER, Philip. Marketing Management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

- (12) HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008, 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
- (13) Logo Tatrtea. *Alko 90.sk* [online]. [cit. 24. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.alko90.sk/znacka/karloff/>
- (14) Logo Nike. *Nike.com* [online]. [cit. 24. 4. 2019]. Dostupné z: [www.nike.com](http://www.nike.com)
- (15) Kamali. Reklama na finanční půjčku. In: *Youtube* [online] 23. 9. 2017 [cit. 24. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=bccvpqwD9ks>
- (16) AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky*. Brno: Computer Press, 2003, 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- (17) ZICH, Robert. Elearning na VUT. In: *Moodle* [online]. 3. 11. 2017 [cit. 25. 4. 2019]. Dostupné z: [https://moodle.vutbr.cz/pluginfile.php/380587/mod\\_resource/content/1/L-01\\_brand-identity.pdf](https://moodle.vutbr.cz/pluginfile.php/380587/mod_resource/content/1/L-01_brand-identity.pdf)
- (18) Brand Manager Guide. The Brand Prism as part of brand identity. *Brandmanagerguide.com* [online]. [cit. 3. 11. 2017]. Dostupné z: <https://brandmanagerguide.com/2014/11/24/the-brand-prism-as-part-of-brand-identity/>
- (19) FLOOR, K. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. 2. vyd. Amsterdam: BIS. 2006. ISBN: 90-636-9122-X.
- (20) Logo Zmrzlinária. *Zmrzlinarium.cz* [online]. [cit. 20. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.zmrzlinarium.cz/>
- (21) Profil Zmrzlinária na Facebooku. In: *Facebook* [online]. [cit. 2. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/zmrzlinarium/>
- (22) Profil Zmrzlinária na Instagramu. In: *Instagram* [online]. [cit. 2. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/zmrzlinariumcafecentro/>

- (23) RÁB, L. *Rozhovor o Zmrzlináriu* [ústní sdělení]. Zmrzlinárium Café Centro. Na Střelnici 37, Olomouc. 11. 4. 2019.
- (24) Vývoj ekonomických ukazatelů. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- (25) Demografické ukazatele. *Statutární město Olomouc* [online]. [cit. 2. 5. 2019]. Dostupné z: [https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/88\\_/8827/profil-mesta-olomouce-2018.cs.pdf](https://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/88_/8827/profil-mesta-olomouce-2018.cs.pdf)
- (26) Černá zmrzlina. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2. 5. 2019]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/cerna-zmrzlina-je-hitem-internetu-siri-se-i-v-cesku/r~f50160d266e011e79c3f0025900fea04/?redirected=1557260165>
- (27) Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 15. 11. 1991 a jeho příloha, ve znění pozdějších předpisů.
- (28) *Asociace kuchařů a cukrářů České republiky* [online]. Praha: Asociace kuchařů a cukrářů České republiky, © 2001-2019 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://akc.cz/clanek-1148/jake-povinnosti-z-oblasti-hygieny-je-nutne-dodrzet-pri-otevreni-cukrarny?>
- (29) Meziroční vývoj makroekonomických ukazatelů. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/33408>
- (30) Průmyslová automatizace výroby. *Prumyslovaautomatizace.com* [online]. [cit. 3. 5. 2019]. Dostupné z: <http://www.prumyslovaautomatizace.com/nejvetsi-ceska-tovarna-vyrobi-rocne-11-milionu-litru-zmrzliny>
- (31) Sekundární data z průzkumu trhu zmrzlin. *Vyplnto.cz* [online]. [cit. 3. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/segmentace-trhu-zmrzlin/>

- (32) ZICH, Robert. COP analýza [přednáška]. Brno: VUT, 9. 3. 2018.
- (33) Zmrzlina Štarnov [online]. [cit. 3. 5. 2019]. Dostupné z: <http://zmrzlina.zmrzlina-starnov.cz/>
- (34) Zmrzlinová mapa v ČR. *Idnes.cz* [online]. [cit. 4. 5. 2015]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/cestovani/po-cesku/zmrzliny-v-cesku.A150724\\_114642\\_po-cesku\\_tom](https://www.idnes.cz/cestovani/po-cesku/zmrzliny-v-cesku.A150724_114642_po-cesku_tom)
- (35) Mapa konkurence. *Mapy.cz* [online]. [cit. 2. 5. 2019] Dostupné z: [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)
- (36) Historie zmrzliny. *Milujizmrzlinu.cz* [online]. [cit. 2. 5. 2019] Dostupné z: <http://www.milujizmrzlinu.cz/>
- (37) Historie zmrzliny. *Cukrar.cz* [online]. [cit. 2. 5. 2019] Dostupné z: <http://www.cukrar.cz/>
- (38) Spotřeba zmrzliny. *Nielsen.com*. [online]. [cit. 2. 5. 2019] Dostupné z: <https://www.nielsen.com/cz/>
- (39) Poctivá zmrzlina téměř k nenalezení. *Ceskatelevize.cz* [online]. [cit. 2. 5. 2019] Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/1030499-poctiva-zmrzlina-temer-k-nenalezeni>
- (40) *Olomouc.cz* [online]. [cit. 5. 5. 2019] Dostupné z: [www.olomouc.cz](http://www.olomouc.cz)
- (41) Portál Pres UP Media.cz [online]. [cit. 5. 5. 2019] Dostupné z: <http://pres.upmedia.cz/>
- (42) *Olomoucky denik.cz* [online]. [cit. 5. 5. 2019] Dostupné z: <https://olomoucky.denik.cz>
- (43) Fotografie. *Pixabay.com* [online]. [cit. 5. 5. 2019] Dostupné z: <https://pixabay.com/cs/>
- (44) Kurzy a školení. *Akademie obchodního rozvoje* [online]. [cit. 11. 5. 2019]. Dostupné z: <https://apas.cz/kurzy-skoleni/pro-obchodniky-prodejce/vzdelavaci-kurz-emocni-inteligence-komunikace-pro-obchodnika/>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Konkurenční srovnání dle nabízených produktů a služeb (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60
Tabulka č. 2: Konkurenční srovnání Zmrzlinária se vzdáleným konkurentem (Zdroj: Autor).....	64
Tabulka č. 3: Roční spotřeba zmrzliny v ČR v roce 2014 (Zdroj: Vlastní úprava dle 39) .....	68
Tabulka č. 4: Použité prvky značky Zmrzlinárium Café Centro (Zdroj: Autor) .....	74
Tabulka č. 5: Brand Prism - letní a zimní identita Zmrzlinária (Zdroj: Autor) .....	84
Tabulka č. 6: Odpovědi na otázku č. 1 .....	109
Tabulka č. 7: Odpovědi na otázku č. 2 .....	109
Tabulka č. 8: Odpovědi na otázku č. 3 .....	110
Tabulka č. 9: Odpovědi na otázku č. 4 .....	111
Tabulka č. 10: Odpovědi na otázku č. 5 - absolutní vyjádření .....	111
Tabulka č. 11: Odpovědi na otázku č. 5 - relativní vyjádření.....	112
Tabulka č. 12: Odpovědi na otázku č. 6 .....	113
Tabulka č. 13: Odpovědi na otázku č. 7 .....	113
Tabulka č. 14: Odpovědi na otázku č. 8 – absolutní vyjádření.....	114
Tabulka č. 15: Odpovědi na otázku č. 8 - relativní vyjádření.....	115
Tabulka č. 16: Odpovědi na otázku č. 9 .....	116
Tabulka č. 17: Odpovědi na otázku č. 10 .....	116
Tabulka č. 18: Odpovědi na otázku č. 11 .....	117
Tabulka č. 19: Odpovědi na otázku č. 12 .....	117
Tabulka č. 20: Odpovědi na otázku č. 13 .....	118
Tabulka č. 21: Odpovědi na otázku č. 14 .....	119
Tabulka č. 22: Odpovědi na otázku č. 15 .....	120

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj v počtu obyvatel Olomouce v letech 1991 – 2017 (Zdroj: 25).....	53
Graf č. 2: Meziroční vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2008 – 2017 (Zdroj: 29).....	55
Graf č. 3: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 1.....	109
Graf č. 4: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 2.....	110
Graf č. 5: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 3.....	110
Graf č. 6: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 4.....	111
Graf č. 7: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 5.....	112
Graf č. 8: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 6.....	113
Graf č. 9: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 7.....	114
Graf č. 10: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 8.....	115
Graf č. 11: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 9.....	116
Graf č. 12: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 10.....	117
Graf č. 13: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 11.....	117
Graf č. 14: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 12.....	118
Graf č. 15: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 13.....	118
Graf č. 16: Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 14.....	119

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Struktura toků (Zdroj: 1, s. 9).....	15
Obrázek č. 2: a) Ukázka použití názvu a loga na značce TATRATEA (Zdroj: 13) b) Ukázka známého a výrazného loga značky Nike (Zdroj: 14).....	32
Obrázek č. 3: Struktura identity značky dle D. Aakera (Zdroj: Vlastní úprava dle 16, s. 74).....	39
Obrázek č. 4: Mnohačetná identita (Zdroj: Vlastní úprava dle 16, s. 91).....	40
Obrázek č. 5: Koncept Brand Prism. (Zdroj: 18).....	41
Obrázek č. 6: Grafické znázornění identity značky dle Ko Floora (Zdroj: 19, s. 62) ....	43
Obrázek č. 7: Prvky positioningu a benefity pro zákazníka (Zdroj: 19, s. 82).....	44
Obrázek č. 8: Faktory ovlivňující vnímání značky (Zdroj: 19).....	46

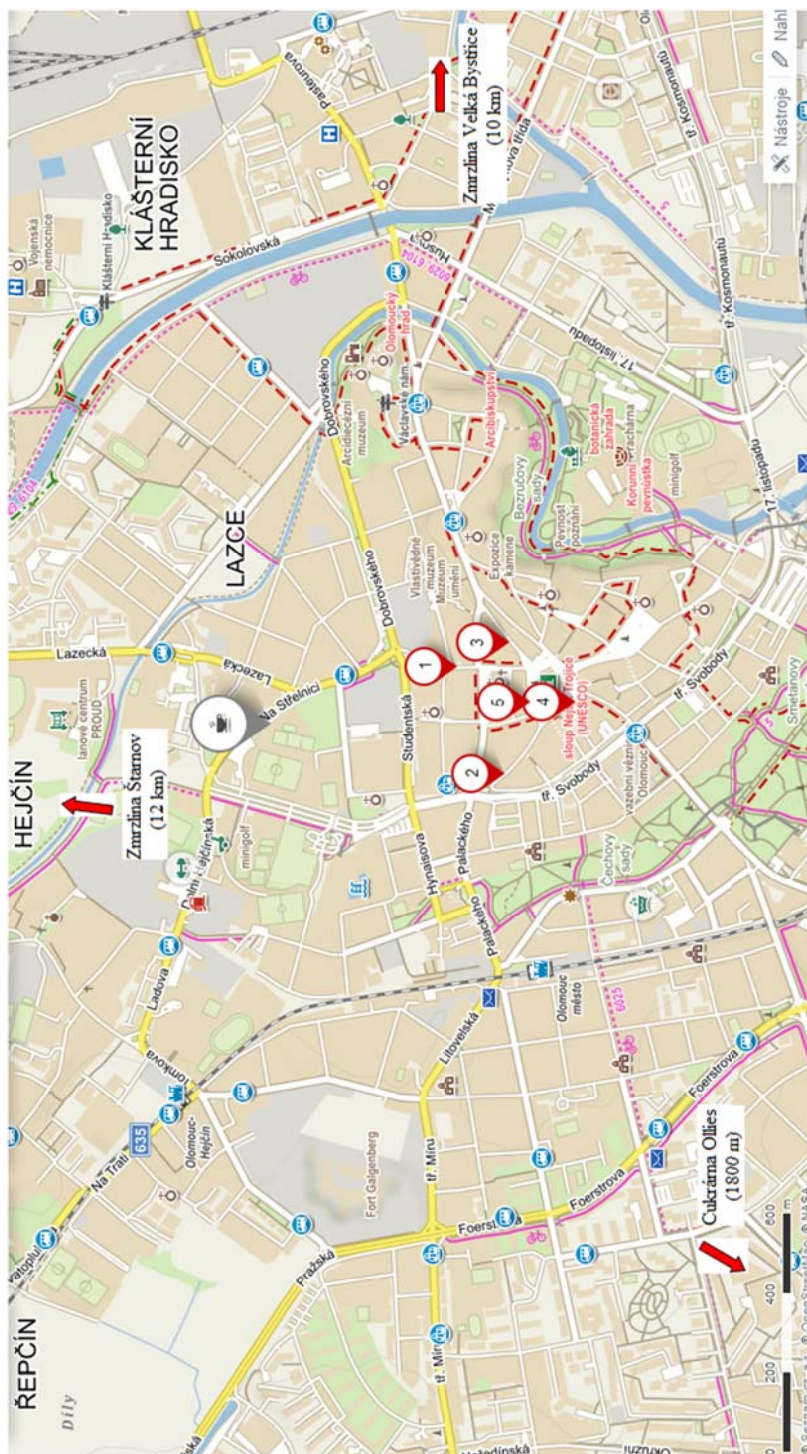


Obrázek č. 9: Logo Zmrzlinária Café Centro (Zdroj: 20).....	48
Obrázek č. 10: Základní demografické údaje o Olomouci (Zdroj: 25) .....	53
Obrázek č. 11: Věková struktura obyvatel Olomouce k 31. 12. 2017 (Zdroj: 25) .....	53
Obrázek č. 12: Vývoj návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení cestovního ruchu v Olomouci v letech 2013 - 2017 (Zdroj: 25).....	53
Obrázek č. 13: Průměrná měsíční mzda v Kč (Zdroj: 25) Pozn: Od r. 2009 byla zavedena nová metodika (výsledky jsou uvedeny za všechny podniky, nikoliv pouze u podniků nad 20 zaměstnanců).....	56
Obrázek č. 14: Organizační struktura Zmrzlinária (Zdroj: Autor) .....	72
Obrázek č. 15: Logo Zmrzlinárium Café Centro (Zdroj: 20) .....	76
Obrázek č. 16: Mentální mapa Zmrzlinária Café Centro (Zdroj: Vlastní zpracování dle 2).....	78
Obrázek č. 17: Prezentace produktu v kavárně (Zdroj: 21).....	79
Obrázek č. 18: Zmrzlinárium - nový koncept Brand Prism (Zdroj: Autor dle 18, fotografie zdroj 43) .....	89

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Mapa konkurence.....	106
Příloha II: Otázky z dotazníkového šetření.....	107
Příloha III: Výsledky dotazníkového šetření .....	109

## Příloha I: Mapa konkurence



Příloha I: Mapa konkurence, Olomouc. Šedě, šálkem kávy je na mapě vyznačeno Zmrzlinárium Café Centro. Pod čísly jsou postupně: 1 – Jazz Fresh Caffé, 2 – CrossCafe, 3 – Caffé La Fée, 4 – Caffé Opera, 5 – Cukrárna Aida. Šipkami je vyznačen směr umístění dalších konkurentů (Zdroj: Vlastní úprava dle 34)

## Příloha II: Otázky z dotazníkového šetření

# Rozvoj značky Zmrzlinárium Café Centro

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který je podkladem pro mou diplomovou práci na téma: Strategický rozvoj značky Zmrzlinárium Café Centro. Dotazník je anonymní, jeho vyplnění Vám zabere jen pár minut.

Děkuji za ochotu a Váš čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Dana Laníková

**\*Povinné pole**

### 1. 1. Jak jste se o Zmrzlináriu Café Centro dozvěděl/a? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Náhodou, když jsem šel/šla kolem
- ☐ Od rodiny či přátel
- ☐ Od kolegů v práci/od spolužáků ve škole
- ☐ Z Facebooku
- ☐ Z článků na internetu
- ☐ Jiné: \_\_\_\_\_

### 2. 2. S čím vším si spojujete značku Zmrzlinárium Café Centro? \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Nemohu posoudit	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
Výborná zmrzlina/zmrzlinové poháry/nanuky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Káva/čaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dorty/zákusky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pizza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Místo k odpočinku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Místo k posezení s rodinou/přáteli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Místo k osvěžení po sportu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hezké prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjemná obsluha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrá dostupnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. 3. Už jste ve Zmrzlináriu Café Centro někdy byl/a? \*

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

## Zmrzlinárium Café Centro v letním období (duben - září)

Pokud jste ve Zmrzlináriu Café Centro ještě nikdy nebyl/a, otázku 4 prosím vynechejte a pokračujte otázkou č. 5.

**4. Jak často v průměru navštěvujete Zmrzlinárium Café Centro v letním období (duben – září)?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Téměř denně  
☐ 2x týdně  
☐ 1x týdně  
☐ 1x za 14 dnů  
☐ 1x za měsíc a méně  
☐ Jsem zde poprvé

**5. Jak vnímáte Zmrzlinárium Café Centro v letním období (duben - září)? Jako místo, ... \***

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Netýká se mne to	Spíše nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
kde rád/a posedím a dám si něco na chuť (zmrzlina, poháry, dorty, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kde rád/a posedím a dám si něco k jídlu (pizza, toasty,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kde si jen koupím zmrzlinu a pokračuji dál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kde si jen koupím zákusky/zmrzlinu a odnesu si je domů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kam zajdu s přáteli/partnerem na kávu/čaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kam zajdu s rodinou ve volném odpoledni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kde se rád/a osvěžím po sportu/mezi sportovními aktivitami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kde trávím čas, když partner/ka/děti sportují či vykonávají volnočasovou aktivitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Co z nabídky kromě zmrzliny Vás přiláká do Zmrzlinária Café Centro v letním období (duben – září)? \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- ☐ Domácí limonády  
☐ Mléčné koktejly  
☐ Káva/čaj  
☐ Poháry  
☐ Palačinky  
☐ Pouze zmrzlina  
☐ Jiné: \_\_\_\_\_

**Zmrzlinárium Café Centro v zimním období (říjen - březen)**

Pokud jste ve Zmrzlináriu Café Centro ještě nikdy nebyl/a, otázku 7 prosím vynechejte a pokračujte otázkou č. 8.

**7. 7. Jak často v průměru navštěvujete Zmrzlinárium Café Centro v zimním období (říjen - březen)?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Téměř denně  
☐ 2x týdně  
☐ 1x týdně  
☐ 1x za 14 dnů  
☐ 1x za měsíc a méně  
☐ Jsem zde poprvé

**8. 8. Jak vnímáte Zmrzlinárium Café Centro v zimním období (říjen - březen)? Jako místo, ... \***

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Netýká se mne to	Spíše nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
kde rád/a posedím a dám si něco na chuť (zmrzlina, poháry, dorty, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kde rád/a posedím a dám si něco k jídlu (pizza, toasty,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kde si jen koupím zmrzlinu a pokračuji dál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kde si jen koupím zákusky/zmrzlinu a odnesu si je domů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kam zajdu s přáteli/partnerem na kávu/čaj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kam zajdu s rodinou ve volném odpoledni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kde se rád/a osvěžím po sportu/mezi sportovními aktivitami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kde trávím čas, když partner/ka/děti sportují či vykonávají volnočasovou aktivitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. 9. Co z nabídky kromě zmrzliny Vás přiláká do Zmrzlinária Café Centro v zimním období (říjen - březen)? \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- ☐ Káva/čaj  
☐ Mléčné koktejly  
☐ Poháry  
☐ Dorty/zákusky  
☐ Palačinky  
☐ Pizza  
☐ Panini  
☐ Jiné: \_\_\_\_\_

**Statistické údaje závěrem**

**10. Pohlaví \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Muž  
☐ Žena

**11. Věk \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ do 12 let  
☐ 13 – 26 let  
☐ 27 – 39 let  
☐ 40 – 49 let  
☐ 50 - 59 let  
☐ 60 a více let

**12. Odkud do Zmrzlinária Café Centro dojíždíte? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Z Olomouce  
☐ Jiné: \_\_\_\_\_

**13. Jakým dopravním prostředkem se nejčastěji od Zmrzlinária Café Centro dopravujete? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Pěšky  
☐ Na kole/koloběžce/kolečkových bruslích  
☐ Na motorce/skútru  
☐ Autem  
☐ Prostředky hromadné dopravy

**14. Jak nejraději trávíte svůj volný čas?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ☐ Sportovními aktivitami v přírodě (kolo, brusle, koloběžka, běh, turistika,...)  
☐ Kolektivními sportovními aktivitami (fotbal, hokej, florbal, házená, volejbal, ...)  
☐ Jinými sportovními aktivitami (tenis, badminton, squash, fitness, posilovna, skupinová cvičení,...)  
☐ Doma (PC, četba, kreativní činnosti,...)  
☐ Zábava (kino, divadlo, tanec, kavárny, cukrárny, restaurace,...)

## **Závěrem**

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

**15. Zde můžete uvést jakékoliv Vaše další připomínky a náměty, které máte pro Zmrzlinárium Café Centro:**

---

---

---

---

---

---

Používá technologii



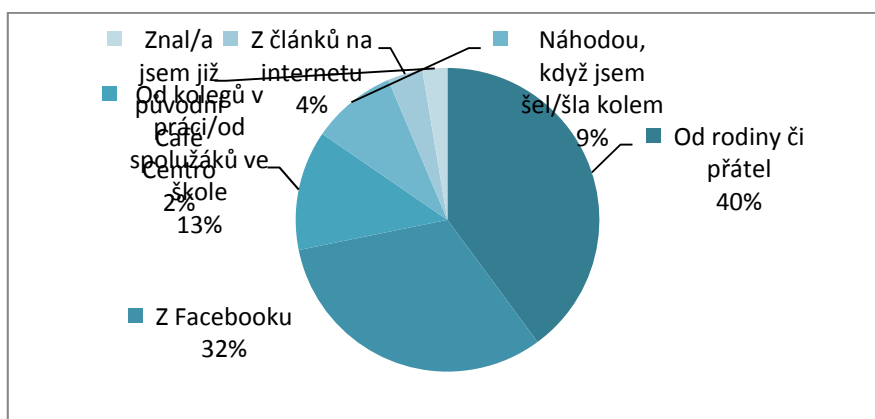
### Příloha III: Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány v této příloze ve formě: číslo otázky, odpovědi zaznamenané do tabulky a grafické znázornění. Tabulky zobrazují absolutní a relativní četnosti odpovědí. Grafické znázornění je uváděno vždy v procentech.

#### Otázka 1: Jak jste se o Zmrzlináriu Café Centro dozvěděl/a?

Tabulka č. 6: Odpovědi na otázku č. 1

Odpověď	Četnost	Procento
Od rodiny či přátel	75	40%
Z Facebooku	60	32%
Od kolegů v práci/od spolužáků ve škole	24	13%
Náhodou, když jsem šel/šla kolem	17	9%
Z článků na internetu	7	4%
Znal/a jsem již původní Café Centro	5	3%



Graf č. 3: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 1

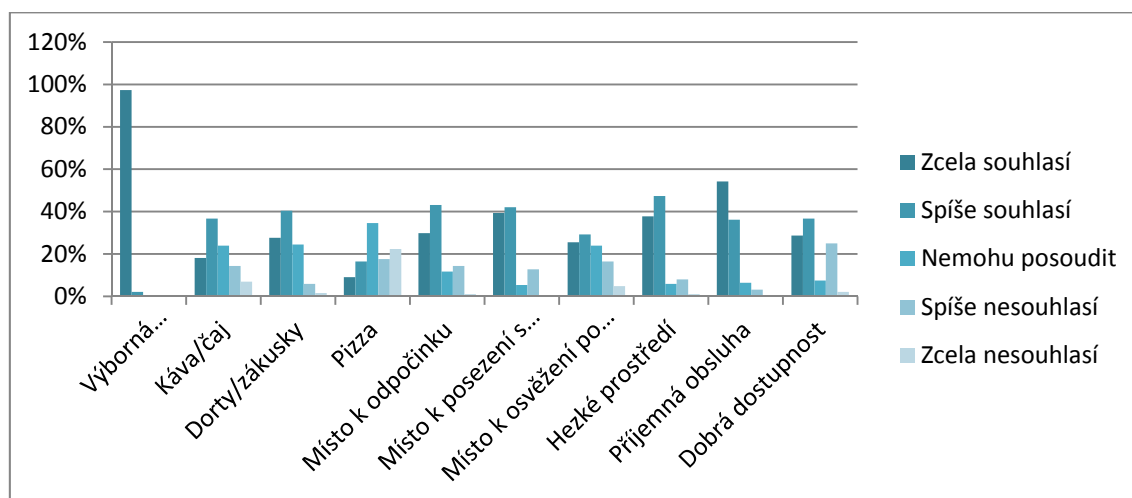
#### Otázka 2: S čím si spojujete značku Zmrzlinárium Café Centro?

Tabulka č. 7: Odpovědi na otázku č. 2

Odpověď	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Nemohu posoudit	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
Výborná zmrzlina/zmrzlinové poháry/nanuky	97%	2%	1%	0%	0%
Káva/čaj	18%	37%	24%	14%	7%
Dorty/zákusky	28%	40%	24%	6%	2%



Pizza	9%	16%	35%	18%	22%
Místo k odpočinku	30%	43%	12%	14%	1%
Místo k posezení s rodinou/přáteli	39%	42%	5%	13%	1%
Místo k osvěžení po sportu	26%	29%	24%	16%	5%
Hezké prostředí	38%	47%	6%	8%	1%
Příjemná obsluha	54%	36%	6%	3%	0%
Dobrá dostupnost	29%	37%	7%	25%	2%

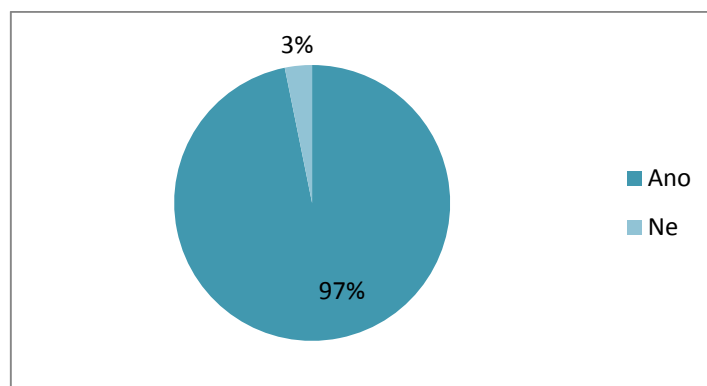


Graf č. 4: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2

### Otázka 3: Už jste někdy ve Zmrzlináriu Café Centro byl/a?

Tabulka č. 8: Odpovědi na otázku č. 3

Odpověď	Četnost	Procento
Ano	182	97%
Ne	6	3%

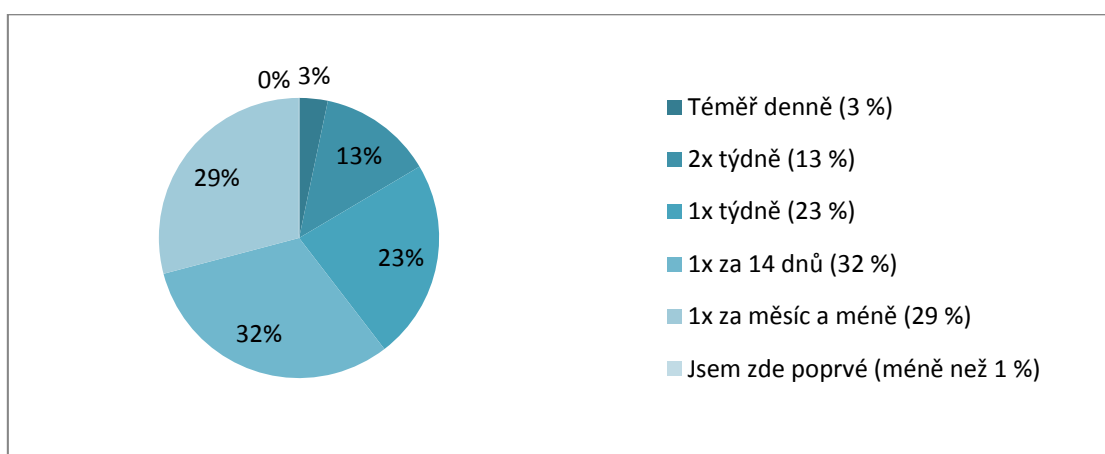


Graf č. 5: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 3

**Otázka 4: Jak často v průměru navštěvujete Zmrzlinárium Café Centro v letním období?**

**Tabulka č. 9: Odpovědi na otázku č. 4**

Odpověď	Četnost
Téměř denně (3 %)	6
2x týdně (13 %)	24
1x týdně (23 %)	42
1x za 14 dnů (32 %)	57
1x za měsíc a méně (29 %)	53
Jsem zde poprvé (méně než 1 %)	0



**Graf č. 6: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 4**

**Otázka 5: Jak vnímáte Zmrzlinárium Café Centro v letním období?**

**Jak místo, ...**

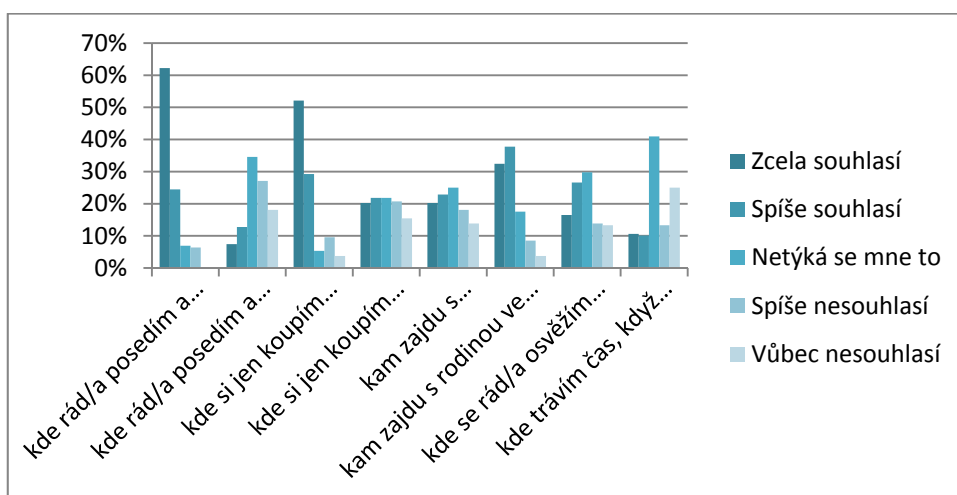
**Tabulka č. 10: Odpovědi na otázku č. 5 - absolutní vyjádření**

Odpověď - vyjádření četnosti	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Netýká se mě to	Spíše nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
kde rád/a posedím a dám si něco na chuť (zmrzlina, poháry, dorty,...)	117	46	13	12	0
kde rád/a posedím a dám si něco k jídlu (pizza, toasty,...)	14	24	65	51	34
kde si jen koupím zmrzlinu a pokračuji dál	98	55	10	18	7
kde si jen koupím zákusky/zmrzlinu a odnesu si je domů	38	41	41	39	29
kam zajdu s přáteli/partnerem na kávu/čaj	38	43	47	34	26

kam zajdu s rodinou ve volném odpoledni	61	71	33	16	7
kde se rád/a osvěžím po sportu/mezi sportovními aktivitami	31	50	56	26	25
kde trávím čas, když partner/ka/děti sportují či vykonávají volnočasovou aktivitu	20	19	77	25	47

**Tabulka č. 11: Odpovědi na otázku č. 5 - relativní vyjádření**

Odpověď - procentuelní vyjádření	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Netýká se mne to	Spíše nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
kde rád/a posedím a dám si něco na chuť (zmrzlina, poháry, dorty,...)	62%	24%	7%	6%	0%
kde rád/a posedím a dám si něco k jídlu (pizza, toasty,...)	7%	13%	35%	27%	18%
kde si jen koupím zmrzlinu a pokračuji dál	52%	29%	5%	10%	4%
kde si jen koupím zákusky/zmrzlinu a odnesu si je domů	20%	22%	22%	21%	15%
kam zajdu s přáteli/partnerem na kávu/čaj	20%	23%	25%	18%	14%
kam zajdu s rodinou ve volném odpoledni	32%	38%	18%	9%	4%
kde se rád/a osvěžím po sportu/mezi sportovními aktivitami	16%	27%	30%	14%	13%
kde trávím čas, když partner/ka/děti sportují či vykonávají volnočasovou aktivitu	11%	10%	41%	13%	25%

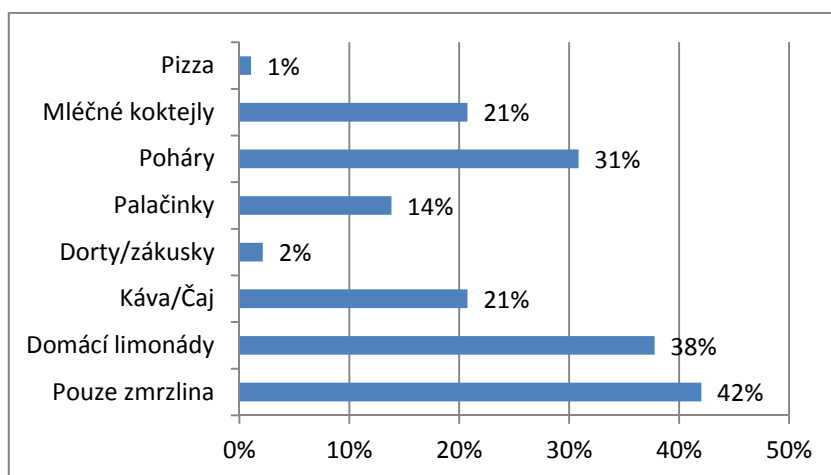


**Graf č. 7: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 5**

**Otázka č. 6: Co z nabídky kromě zmrzliny Vás přiláká do Zmrzlinára Café centro v letním období?**

**Tabulka č. 12: Odpovědi na otázku č. 6**

Odpověď	Četnost	Procento
Pouze zmrzlina	79	42%
Domácí limonády	71	38%
Káva/Čaj	39	21%
Dorty/zákusky	4	2%
Palačinky	26	14%
Poháry	58	31%
Mléčné koktejly	39	21%
Pizza	2	1%

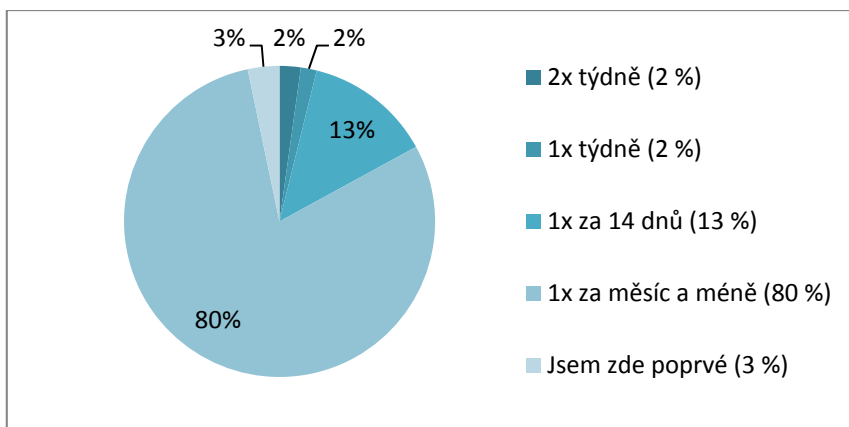


**Graf č. 8: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 6**

**Otázka č. 7: Jak často v průměru navštěvujete Zmrzlinárium Café Centro v zimním období (říjen - březen)?**

**Tabulka č. 13: Odpovědi na otázku č. 7**

Odpověď	Četnost	Procento
2x týdně (2 %)	4	2%
1x týdně (2 %)	3	2%
1x za 14 dnů (13 %)	24	13%
1x za měsíc a méně (80 %)	145	80%
Jsem zde poprvé (3 %)	6	3%



Graf č. 9: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 7

**Otázka č. 8: Jak vnímáte Zmrzlinárium Café Centro v zimním období (říjen - březen)?**

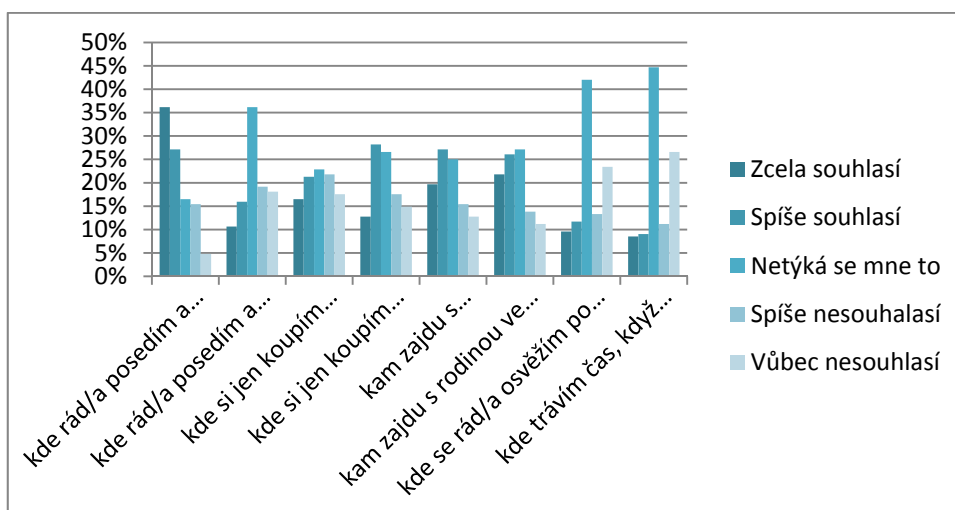
**Jako místo, ...**

**Tabulka č. 14: Odpovědi na otázku č. 8 – absolutní vyjádření**

Odpověď	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Netýká se mě to	Spíše nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
kde rád/a posedím a dám si něco na chuť (zmrzlina, poháry, dorty,...)	68	51	31	29	9
kde rád/a posedím a dám si něco k jídlu (pizza, toasty,...)	20	30	68	36	34
kde si jen koupím zmrzlinu a pokračuji dál	31	40	43	41	33
kde si jen koupím zákusky/zmrzlinu a odnesu si je domů	24	53	50	33	28
kam zajdu s přáteli/partnerem na kávu/čaj	37	51	47	29	24
kam zajdu s rodinou ve volném odpoledni	41	49	51	26	21
kde se rád/a osvěžím po sportu/mezi sportovními aktivitami	18	22	79	25	44
kde trávím čas, když partner/ka/děti sportují či vykonávají volnočasovou aktivitu]	16	17	84	21	50

Tabulka č. 15: Odpovědi na otázku č. 8 - relativní vyjádření

Odpověď	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Netýká se mne to	Spíše nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
kde rád/a posedím a dám si něco na chuť (zmrzlina, poháry, dorty,...)	36%	27%	16%	15%	5%
kde rád/a posedím a dám si něco k jídlu (pizza, toasty,...)	11%	16%	36%	19%	18%
kde si jen koupím zmrzlinu a pokračuji dál	16%	21%	23%	22%	18%
kde si jen koupím zákusky/zmrzlinu a odnesu si je domů	13%	28%	27%	18%	15%
kam zajdu s přáteli/partnerem na kávu/čaj	20%	27%	25%	15%	13%
kam zajdu s rodinou ve volném odpoledni	22%	26%	27%	14%	11%
kde se rád/a osvěžím po sportu/mezi sportovními aktivitami	10%	12%	42%	13%	23%
kde trávím čas, když partner/ka/děti sportují či vykonávají volnočasovou aktivitu]	9%	9%	45%	11%	27%

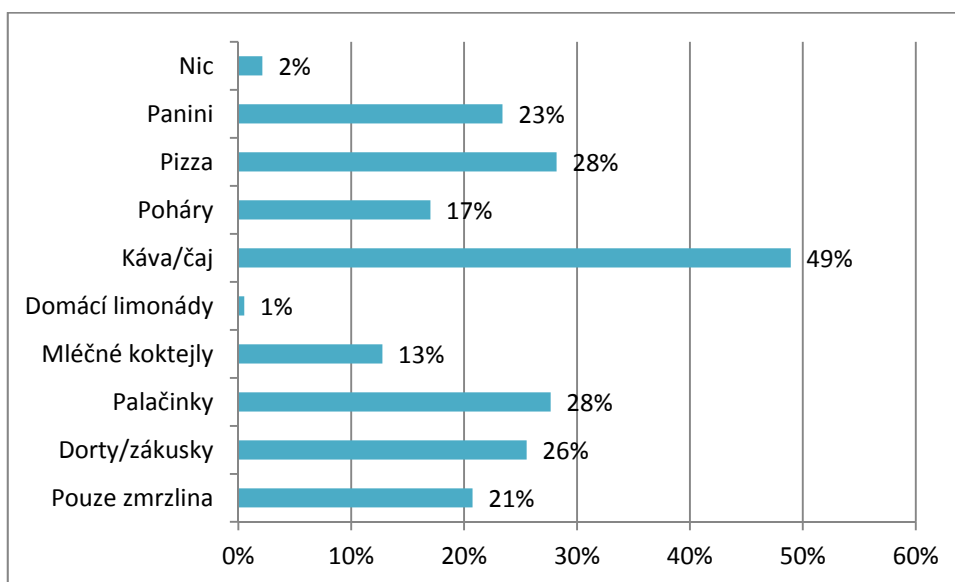


Graf č. 10: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8

**Otázka č. 9: Co z nabídky kromě zmrzliny Vás přiláká do Zmrzlinária Café Centro v zimním období (říjen - březen)?**

**Tabulka č. 16: Odpovědi na otázku č. 9**

Odpověď	Četnost	Procento
Pouze zmrzlina	39	21%
Dorty/zákusky	48	26%
Palačinky	52	28%
Mléčné koktejly	24	13%
Domácí limonády	1	1%
Káva/čaj	92	49%
Poháry	32	17%
Pizza	53	28%
Panini	44	23%
Nic	4	2%

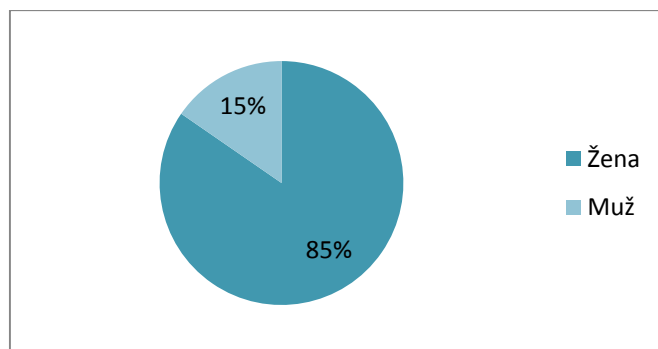


**Graf č. 11: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9**

**Otázka č. 10: Pohlaví?**

**Tabulka č. 17: Odpovědi na otázku č. 10**

Odpověď	Všichni zákazníci		Výběr	
	Četnost	Procento	Četnost	Procento
Žena	159	85%	154	85%
Muž	29	15%	28	15%
Celkem	188	-	182	-

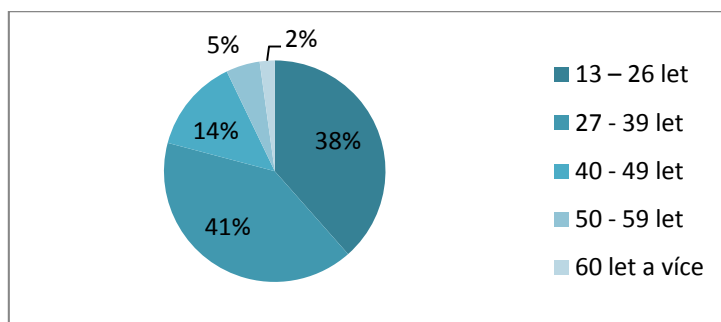


Graf č. 12: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 10

### Otázka č. 11: Věk?

Tabulka č. 18: Odpovědi na otázku č. 11

Odpověď	Všichni zákazníci		Výběr	
	Četnost	Procento	Četnost	Procento
13 – 26 let	73	39%	70	38%
27 - 39 let	76	40%	74	41%
40 - 49 let	26	14%	25	14%
50 - 59 let	9	5%	9	5%
60 let a více	4	2%	4	2%
Celkem	188	-	182	-



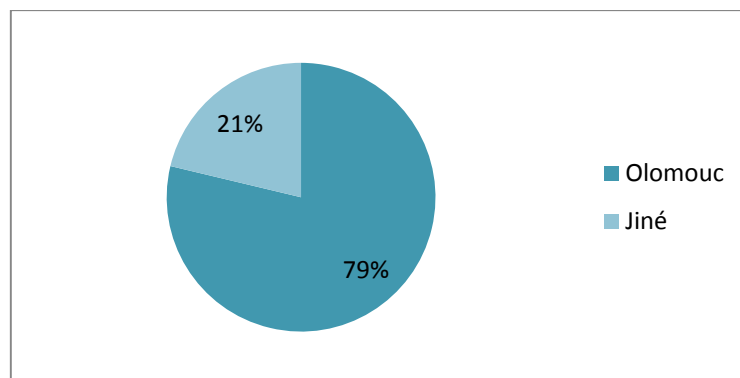
Graf č. 13: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11

### Otázka č. 12: Odkud do Zmrzlinária Café Centro dojíždíte?

Tabulka č. 19: Odpovědi na otázku č. 12

Odpověď	Všichni zákazníci		Výběr	
	Četnost	Procento	Četnost	Procento
Olomouc	148	79%	142	78%
Jiné	40	21%	40	22%
Celkem	188	-	182	-



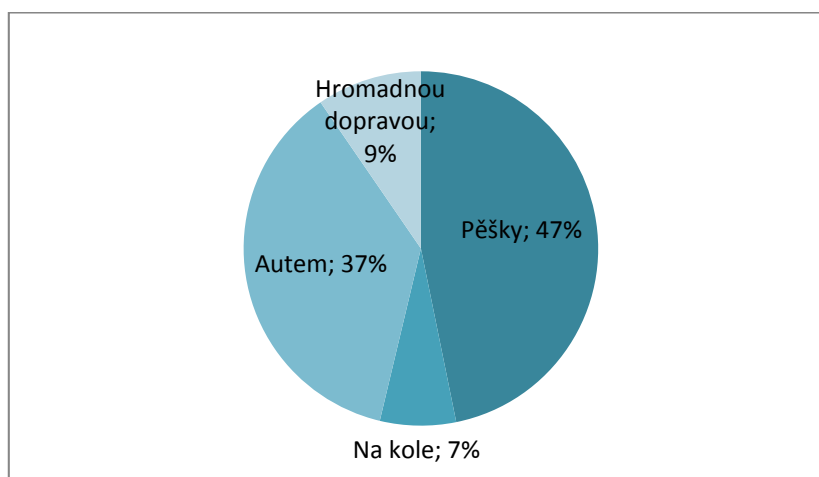


Graf č. 14: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 12

**Otázka č. 13: Jakým dopravním prostředkem se nejčastěji od Zmrzlinária Café Centro dopravujete?**

Tabulka č. 20: Odpovědi na otázku č. 13

Odpověď	Všichni zákazníci		Výběr	
	Četnost	Procento	Četnost	Procento
Pěšky	88	47%	82	45%
Na kole	13	7%	13	7%
Autem	69	37%	69	38%
Hromadnou dopravou	18	10%	18	10%
Celkem	188	-	182	-

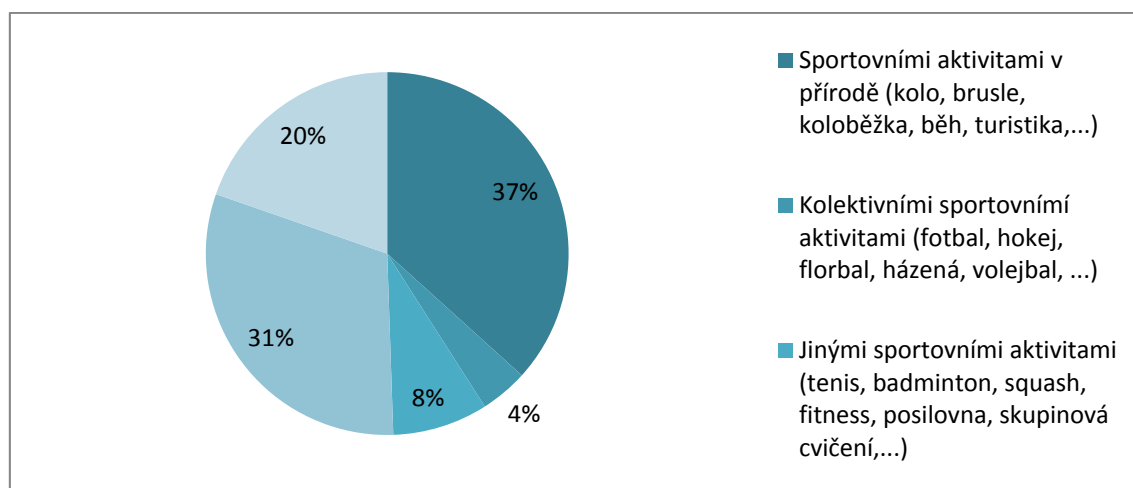


Graf č. 15: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 13

### Otázka č. 14: Jak nejraději trávíte svůj volný čas?

Tabulka č. 21: Odpovědi na otázku č. 14

Odpověď	Všichni zákazníci		Výběr	
	Četnost	Procento	Četnost	Procento
Sportovními aktivitami v přírodě (kolo, brusle, koloběžka, běh, turistika,...)	69	37%	66	35%
Kolektivními sportovními aktivitami (fotbal, hokej, florbal, házená, volejbal,...)	8	4%	7	4%
Jinými sportovními aktivitami (tenis, badminton, squash, fitness, posilovna, skupinová cvičení,...)	16	9%	14	7%
Zábava (kino, divadlo, tanec, kavárny, cukrárny, restaurace,...)	58	31%	58	31%
Doma (PC, četba, kreativní činnosti,...)	37	20%	37	20%
Celkem	188	-	182	-



Graf č. 16: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 14

## Otázka č. 15: Připomínky a náměty, pro Zmrzlinárium Café Centro.

Tabulka č. 22: Odpovědi na otázku č. 15

Komentáře respondentů bez úprav
Dobrá zmrzlina, špatné místo
Platba kartou. Někdy bohužel celkem malé kopečky, jak kdy to obsluha nabere. Více místa na parkování.
Ve Zmrzlináriu jsem měla jednu kávu, a ta mi bohužel vůbec nechutnala - byla hořká, přepálená, a tedy v silném kontrastu s naprosto luxusní zmrzlinou :) Jinak bych uvítala více prostoru, protože ve Zmrzlináriu bývá skoro pořád plno a sednout si tam je docela problém - to už by pak ale řešilo jediné přestěhování. Každopádně zmrzlina naprosto skvělá, za tu moc děkuji (oceňuju především nezvyklé chutě - fialová brambora byla super :) ).
Rozšířit svou působnost i do Prostějova či Přerova
Bylo by super, kdyby (např. na Fb, ig) byla aktuální denní nabídka, novinky atd.
Určitě by to chtělo lepší kávu nebo vyčistit kavovar. Mají vyborne limonady a o zmrzline nemluve, prostě luxus. Pizza take výborná. Jinak se tesim az bude nove prostredi. Moc vam fandim a preji jeste více spokojených zákazníků
Obsluha je mirne zabrzděna (mlaďoši) ale vse je odpusteno kdyz ochutnam zmrzku nebo rukolovou pizzu
Uvítala bych větší nabídku smetanových zmrzlin v jarním období. Zmrzlina byla Twix je naprosto famozi a nejlepší, co jsem kdy v životě jedla. A he škoda, že další smetanové zmrzliny z letní nabídky nejsou k dispozici i na jare.
Jsem spokojena, zmrzlina absolutně nejlepší v Olomouci, velké porce, zajímavé druhy, příjemná obsluha... ovšem káva to káží, nic moc... pizzu jsem zatím u Vás neměla..
Bylo by super, kdyby byla na internetu vždy informace o tom, jaké zmrzlinky jsou zrovna ten den v nabídce. Nemyslím jen sem tam fotku nové zmrzlinky, ale stálý seznam, který by se obměňoval podle aktuální nabídky konkrétního dne.
Uvítala bych větší nabídku smetanových zmrzlin v jarním období. Zmrzlina byla Twix je naprosto famozi a nejlepší, co jsem kdy v životě jedla. A he škoda, že další smetanové zmrzliny z letní nabídky nejsou k dispozici i na jare.
Pro takto kvalitní zmrzlinu by se hodilo více místo přímo v centru města nebo místo, kde se pohybuje větší počet osob.
změnit kávu!
Bydlet v Olomouci, jsme u vás denně. :D
Zmrzlina je dokonalá! Chtělo by to možná větší prostory a nějaké místo k parkování...
Nope, je to tam všechno skvělé
Máte nejlepší zmrzlinu, ale přijde mi, že propagace Vašich jiných produktů (které budou určitě stejně dobré) dost pokulhává :-). Nebylo by špatné občas skrze FB fanoušky motivovat k ochutnávce pizzy, či kávy (zde by bylo fajn, kdybyste napsali, jaká je káva značky, jak chutná...). Přeji mnoho dalších úspěchů.
zmrzlina je výýýýborná, prostředí, zázemí nic moc
Jste skvělí a vaše pistáciová je top! Jediné, co bych vytkla, jsou jednorázové kelímky, do kterých zmrzlinu dáváte. Chápu to u lidí s celiakií, pro ty je to dobrá varianta. Ale tím, že se každého ptáte, jestli chce zmrzlinu do kelímku nebo do kornoutu, si podle mě kelímek vybere i spousta lidí, které by to jinak nenapadlo. A vzniká tím hromada opravdu zbytečného odpadu. Zmrzlina prostě patří do kornoutu a kdo ho nechce, má si ji dát do skleněné mističky, která se pak umyje. Jinak jste nejlepší a moc rádi k vám chodíme!

Chtělo by to trochu vylepšit interiér i exteriér- upravenější okolí
Oceňuji, že dáváte větší kopečky zmrzliny a doufám, že u toho zůstanete.
miluju vaše zmrzliny! moc si přeju, abyste drželi jejich kvalitu v čase. ať se vám daří!
vylepšit esteticky venkovní posezení
Pořád prosím experimentujte s příchutěmi:)))
Hlavně si udržet vysoký standart zmrzliny!
Uvítala bych ovocnou zmrzku zcela bez cukru, protože maminka je diabetik a sladidla jí nedělají dobře, vím, že skvělá je fitness jahoda, ale cukr.... No a třeba espresso? Se smetanou? Jako zmrzlina... Miluju vaši Zmrzlinárium ;-P
Ráda bych viděla v nabídce levandulovou zmrzlinu
Mate úžasnou zmrzlinu a super obsluhu. Jen kafe nic moc ☺ ☐
Máte výbornou zmrzlinu! Škoda že to k vám mám tak daleko... Ráda bych, kdybyste mohli na fb k fotce zmrzliny vždy připsat název, jinak žádné výhrady nemám :-)
Přijde mi, že míchat v jednom místě zmrzliny a pizzu nedává koncepčně smysl, ale chápu, že je to i z důvodu nalákání lidí i v jiný než zmrzlinový období (jaro/léto).
Neustále mě udivuje,jak v dnešní době,kdy je nutné uvádět alergeny v potravinách, u zmrzlin uvedené nejsou a dokonce obsluha vůbec neví,ktelé zmrzliny největší alergeny obsahují...
Vaše zmrzlina mi moc chutná, myslím si ale, že byste měli zapracovat na komunikaci se zákazníkem (zejména na té přes váš FB), tj. jak vstřícnost (zejména v rámci hodnocení - ačkoliv jsem sama nehodnotila, při pročetí některých podnětů a reakcí na ně jste mě spíše od další návštěvy odradili nežli nalákali), ale i gramatika (je mi jasné, že se vám nechce vyhazovat peníze za copywritera či třeba jen korektora, ale jistě máte ve svém okolí někoho, kdo by byl schopen se o váš FB postarat, ostatně vám by to ušetřilo čas a pravděpodobně by tak vaši značku zatraktivnil.).
Určitě doporučuji změnit dodavatele kávy. Je skoro nepitelná. A přidat do obsluhy, alespoň jednu zkušenou osobu s obsluhováním zákazníků , aby mohl dohlédnout na ne moc zkušený dosavadní personál.
Nejlepší zmrzka!
Více vegan Smetanových zmrzlin
Přála bych si více nanuků, dortových lizatek, pralinek. Ale nejlepší by pro Zmrzlinarium byly jiné prostory. Nejlépe v centru města. Ať se daří.
Rozvoz
Zpracujte na kvalitní obsluze, prosím. (a taky chutnějším jídle...)
Vymyslet nějaký druh "slane" zmrzliny, třeba jogurt s okurkou, nebo syrovou to by bylo super :D
Kava nic moc, ale kdyby byla lepsi a komornejsi prostredi, zasli bychom casteji
Jediná nevýhoda je že zmrzlina není blíž
Pokud je to mozne, ocenila bych vice venkovnich mist k sezení.
Už se těším na nové příchutě :))
Malý prostor. Kvůli řadám (které naštěstí rychle ubíhají) téměř vždy stojíme venku a míjíme se se zákazníky, kteří vycházejí. Ale jinak bezkonkurenční zmrzka :)
Jsem moc spokojena, jen tak dal. Pokračujte ve skvele práci :)
Neuškodila by lepší káva (baristická úroveň)
Je třeba výrazně zapracovat na systému a kvalitě obsluhy. 6 lidí za barem, nikdo nedělá nic, absolutní zmatek. Vždy mě to odradí od posezení. Vezmu zmrzlinu a pryč.
Byla bych ráda za vegan či bezlaktózové dezerty :) Velká pochvala za bezlepkovou pizzu ;)

Zmrzlina je bezkonkurenčně nejlepší, jen tak dál :) přeji spoustu inspirace a spokojených zákazníků :)
Good luck
Nemožnost zaparkovat!!!!!!
Máte nejlepší zmrzliny, chodím k vám moc ráda! :-)
<p>Skvělá zmrzlina a zákusky.</p> <p>Konečně někde pochopili, že to není jen o co nejmenším kopečku nějaké umělé zmrzliny. Jen tak dál. Moc vám fandím a jsem rád, že vždy dostaneme skvělou zmrzlinu. ;-)</p>
<p>Kéž by si tam bylo kde sednout. V létě je úplně natřískáno a prostory moc útulně nepůsobí. Navíc dlouhé fronty ven, stojí se až na ulici... Aspoň seznam zmrzlin kdyby šlo vyvěsit ven, ať má člověk čas si vybrat. Udělejte pobočku v centru nebo se tam rovnou přesuňte. Kvalitou senzační zmrzliny strčíte do kapsy všechny. Na lepším místě ve větších prostorech se vám lidé pohnou ještě víc. Hodně Olomoučanů o vás stále neví (mám zkušenost ze svého okolí) a o turisty snad ani nemůžete zavazit. Sportovci ani na zmrzlinu nechodí... Jste trošku z ruky. Ale zmrzlina je neskutečně výborná. Dobrá práce, je vidět nadšení pro věc, ne pro peníze.</p>
Káva je oproti zmrzlině opravdu slabší.
Jedna z nejlepších zmrzlin co jsem kdy ochutnala... kreativita při výběru nových chutí atd.